



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**Impacto das Fusões e Aquisições no Grupo Millennium bcp  
no Distrito de Bragança**

**Maria da Graça Rio Patrício**

Dissertação apresentada ao Instituto politécnico de Bragança para obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientada pelo Professor Doutor Luís Carlos Pires**

Bragança, Março, 2012





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**Impacto das Fusões e Aquisições no Grupo Millennium bcp  
no Distrito de Bragança**

**Maria da Graça Rio Patrício**

**Professor Doutor Luís Carlos Pires**

Bragança, Março, 2012

A região de Trás-os-Montes e Alto Douro, mais concretamente o distrito de Bragança, é uma das zonas economicamente mais débeis do nosso país. Nesse sentido, todas as diligências efectuadas pelo homem neste território afectam significativa e decisivamente a funcionalidade estrutural da região. Um dos vectores que tem influencia é o facto de existirem instituições financeiras de índole privada de dimensão nacional, cujas políticas e estratégias funcionais provocam alterações significativas a nível local.

O presente trabalho tem como objectivo estudar o impacto das fusões e aquisições no Millennium bcp no distrito de Bragança. Pretende-se o estudo das consequências ao nível humano, organizacional e de negócio na região, ocorridas a partir da forma como o banco desenvolveu o seu processo de fusões e aquisições.

Metodologicamente, após uma análise bibliográfica genérica sobre o processo de fusões e aquisições na banca, evoluiu-se para a definição dos indicadores a utilizar face à realidade do trabalho que nos propúnhamos fazer. Seguidamente procedeu-se à interpretação dos dados coligidos para uma efectiva compreensão do impacto que as opções estratégicas do banco tiveram, bem como inferir conclusões.

O trabalho finaliza com a identificação de perspectivas a utilizar futuramente no sentido de optimizar o presente contributo.

**Palavras chave:** Fusões, Aquisições, Impacto, Millennium bcp.

The region of Trás-os-Montes and Alto Douro, specifically the district of Bragança, is one of the economically weakest areas of our country. Accordingly, all efforts made by man in this territory affect significant and decisively the structural feature of the region. One of the vectors that have influence is the fact that there are financial institutions, privately organized on a national scale, and whose policies and functional strategies cause significant changes in at local level.

The present work aims to study the impact of mergers and acquisitions in the Millennium bcp in the district of Bragança. It is intended to study the consequences on human, organizational and business scope in the region, occurring from the way the bank has developed its process of mergers and acquisitions.

Methodologically, after a literature review on the process of mergers and acquisitions in banking, the study has evolved to the definition of indicators to address the realities of the work that it is intended to do. Then the study proceeded to interpret the data collected for a complete understanding of the impact that the bank strategic options had, as well as to infer conclusions.

The work concludes with the identification of future prospects to be used in order to optimize the present contribution.

**Key words:** Mergers, Acquisitions, Impact, Millennium bcp.

La región de Trás-os-Montes y Alto Douro, en concreto el distrito de Bragança, es una de las áreas económicamente más débiles de nuestro país. En consecuencia, todos los esfuerzos realizados por el hombre en este territorio van a afectar de manera decisiva y significativa la funcionalidad estructural de la región. Uno de los vectores que influyen es el hecho de que existan instituciones financieras privadas, organizadas a escala nacional, y cuyas políticas y estrategias funcionales provocan cambios significativos a nivel local.

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar el impacto de las fusiones y adquisiciones ocurridas en el Millennium bcp en el distrito de Bragança. El objetivo es estudiar las consecuencias en una perspectiva humana, organizacional y de negocios en la región, que se produce por la forma en que el banco ha desarrollado su proceso de fusiones y adquisiciones.

Metodológicamente, después de una revisión de la literatura sobre el proceso genérico de las fusiones y adquisiciones en la banca, se ha evolucionado hacia la definición de indicadores a utilizar teniendo en mente la realidad del trabajo que nos hemos propuesto hacer. A continuación, se procedió a interpretar los datos recogidos para un completo entendimiento del impacto que las opciones estratégicas del banco han tenido, así como para inferir conclusiones.

El trabajo se concluye con la identificación de perspectivas a utilizar de futuro con el fin de optimizar la presente contribución.

Palabras clave: Fusiones, Adquisiciones, Impacto, Millennium bcp.

**À memória do meu pai Diniz Patrício e  
do meu tio Padre Agostinho Patrício**

## AGRADECIMENTOS

---

Os meus mais sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Luís Carlos Pires, pelo apoio, orientação, sugestões e críticas, bem como pela sua sempre pronta disponibilidade nas revisões da dissertação.

Ao Dr. Pedro Alvares Ribeiro, Director Coordenador da Coordenação Norte do Millennium bcp, pela autorização concedida para a realização deste trabalho.

Aos meus Directores Comerciais Dr. Joaquim Pinto Carvalheira e Dr. Fernando Zao Nunes, por me terem dado a oportunidade de realizar esta dissertação.

À Dr.ª Maria Helena Rosa Barbas da Direcção de Informação de Gestão do Millennium bcp, pela disponibilidade que sempre mostrou para a pesquisa e fornecimento de dados, sempre que solicitados, e que possibilitaram o arranjo de indicadores sobre o banco.

Ao Sr. Álvaro Vieira da Silva, da Direcção de Comunicação do Millennium bcp, pela bibliografia que disponibilizou.

Ao Dr. Joaquim Fernando Nogueira, Director Coordenador da Fundação Millennium bcp, pela disponibilidade mostrada, bem como pelo material bibliográfico fornecido sobre a fundação .

Ao Dr. Manuel de Quina Vaz, Director Especialista da Direcção de Crédito, pela disponibilidade que mostrou e pela troca de ideias e sugestões.

À Dr.ª Anabela Fernandes Lavandeira, Directora Comercial da direcção comercial norte zona 04, pelas ideias e pela colaboração prestadas para a dissertação.

Um voto especial ao meu marido e à minha filha pelo apoio incondicional e a compreensão que sempre me dispensaram, sem os quais não teria sido possível chegar a este resultado final.

**A todos um muito obrigada**



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS RELEVANTES**

---

APB - Associação Portuguesa de Bancos

Apud – Junto de

art.º - artigo

ATM – Automatic Teller Machine

BCP – Banco Comercial Português

BdP - Banco de Portugal

BEA – Banco Expresso Atlântico

BPA - Banco Português do Atlântico

BPI – Banco Português Investimento

BPSM – Banco Pinto e Sotto Mayor

BVLP -Bolsa de Valores de Lisboa e Porto (futura Euronex Lisboa)

C.º MVM – Código do Mercado de Valores Mobiliários

CE - Comunidade Europeia

CEE - Comunidade Económica Europeia

CF - Conglomerado Financeiro

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CROC - Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

CSC- Código das Sociedades Comerciais

CVM – Código dos Valores Mobiliários

EM - Estado Membro

EUR - Euro

IC - Instituição Financeira

IF – Instrumentos Financeiros

KPMG - Klynved Peat Management Goerdeler

MMI - Mercado Monetário Interbancário

OPA - Oferta Pública de Aquisição

OPT - Oferta Pública de Troca

OROC - Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

Pcga - princípios contabilísticos geralmente aceites

PME - Pequena e Média Empresa

ROC - Revisor Oficial de Contas

TPA – Terminal de pagamento automático

UE - União Europeia

<b>ÍNDICE GERAL.....</b>	<b>I</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – MOTIVAÇÃO, ENQUADRAMENTO E METODOLOGIA .....</b>	<b>3</b>
1.1 - Motivação/Contributos e Objectivos .....	3
1.2 - Enquadramento do Objecto de Estudo .....	4
1.3 – Estrutura da Dissertação .....	5
1.4 - Metodologia Adoptada.....	5
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>7</b>
2.1 – Estratégia Empresarial.....	7
2.1.1 – Produtos-Mercados.....	8
2.1.2 – Integração Vertical .....	8
2.1.3 – Internacionalização .....	9
2.1.4 – Diversificação .....	11
2.2 - Desenvolvimento Interno.....	12
2.3 - Desenvolvimento Externo.....	12
2.4 - Alterações/Reacções Socioeconómicas das Organizações Bancárias no Período 1980-2010 em Portugal.....	13
2.5 - Alterações na Regulamentação da Actividade Bancária em Portugal .....	15
2.6 – Fusões e Aquisições .....	18
2.6.1 – Fusões .....	18
2.6.1.1 – Regime Jurídico para as Fusões .....	21

2.6.2 – Aquisições .....	23
2.6.2.1 – Regime Jurídico para as Operações de Aquisição e Oferta Pública de Troca.....	24
2.7 – Motivos que Levam as Empresas à Realização de Fusões e Aquisições .....	26
2.8 - Factores Críticos de Sucesso nos Processos de Fusão e Aquisição .....	29
2.9 –Riscos e Incertezas .....	31
<b>CAPÍTULO III – A EVOLUÇÃO DO MILLENNIUM BCP .....</b>	<b>32</b>
3.1 – Evolução Histórica do Bancos.....	32
i) Banco Português do Atlântico.....	33
ii) Banco Pinto & Sotto Mayor .....	34
iii) Banco Mello .....	35
iv) Horizonte Temporal do BCP .....	36
3.2 – Modelo Organizacional .....	43
3.3 –Missão do Banco .....	45
3.4 –Presença do Banco Geograficamente.....	45
3.5 – Acção Mecenato .....	46
<b>CAPÍTULO IV – IMPACTO DA DINÂMICA DO GRUPO MILLENIUM BCP NO DISTRITO DE BRAGANÇA .....</b>	<b>48</b>
4.1– Selecção e Justificação dos Indicadores .....	48
4.2 – Análise das Dinâmicas Internas e seu Impacto .....	50
4.2.1 – Origem das Actuais Sucursais .....	50
4.2.2 – Colaboradores.....	52
4.3 – Análise das Dinâmicas Externas e seu Impacto em Função do Banco .....	55
4.3.1 – Crédito ao Consumo .....	55
4.3.2 – Crédito à Habitação .....	56
4.3.3 – Depósitos à Ordem.....	57
4.3.4 – Número de Clientes .....	58

4.3.5 – Número de Cartões de Débito e de Crédito.....	59
4.4 – Reflexões sobre os Dados Coligidos .....	60
4.4.1 – Métodos Estatísticos e Indicadores Utilizados.....	60
4.4.2 – Resultados Obtidos para cada Indicador em Função do Banco .....	61
4.5 - Análise das Dinâmicas Externas em Função das Actuais Sucursais .....	65
4.5.1 – Crédito ao Consumo .....	65
4.5.2 – Crédito à Habitação .....	65
4.5.3 – Depósitos à Ordem.....	66
4.5.4 - Número de Clientes.....	66
4.5.5 – Número de Cartões de Débito e de Crédito.....	67
4.6– Resultados Obtidos para cada Indicador em Função das Actuais Sucursais .....	67
4.7 – Resultados Obtidos para os Indicadores para cada Sucursal Antes e Após a Fusão .....	71
5 - Conclusões e Trabalho Futuro .....	73
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 1: Número de sucursais por banco e por ano. ....	51
Tabela 2: Caracterização dos indicadores em função do banco.....	61
Tabela 3: Resumo dos resultados da Anova e do teste de Tukey para os indicadores em função do banco. ....	62
Tabela 4: Caracterização dos indicadores em função do ano. ....	63
Tabela 5: Resumo dos resultados da Anova e do teste de Tukey para os indicadores em função do ano. ....	64
Tabela 6: Nomenclatura das sucursais.....	65
Tabela 7: Caracterização dos indicadores em função da sucursal.....	69
Tabela 8: Resumo dos resultados da ANOVA e do teste de Tukey para os indicadores em função da sucursal. ....	70
Tabela 9: Caracterização dos indicadores em cada sucursal antes e após a fusão. ....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Estratégias de internacionalização.....	9
Figura 2: O Processo jurídico da fusão em Portugal. ....	22
Figura 3: Tipos de motivações das fusões e aquisições. ....	26
Figura 4: Total de colaboradores por banco. ....	52
Figura 5: Situação contratual actual dos colaboradores.....	53
Figura 6: Proveniência dos colaboradores do actual quadro do Millennium bcp. ....	54
Figura 7: Crédito ao consumo em função do banco e ano.....	55
Figura 8: Peso no total de crédito ao consumo em função do banco e ano. ....	56
Figura 9: Crédito à habitação em função do banco e ano.....	56
Figura 10: Peso no total de crédito à habitação em função do banco e ano.....	57
Figura 11: Depósitos à ordem em função do banco e ano. ....	57
Figura 12: Peso no total dos depósitos à ordem em função do banco e ano. ....	58
Figura 13: Número de clientes em função do banco e ano . ....	58
Figura 14: Peso no total do número de clientes em função do banco e ano. ....	59
Figura 15: Número de cartões de débito e de crédito em função do banco e ano. ....	59
Figura 16: Peso no total do número de cartões em função do banco e ano.....	60
Figura 17: Evolução do crédito ao consumo ao longo dos anos por sucursal. ....	65
Figura 18: Evolução do crédito à habitação ao longo dos anos por sucursal. ....	66
Figura 19: Evolução dos depósitos à ordem ao longo dos anos por sucursal. ....	66
Figura 20: Evolução do número de clientes ao longo dos anos por sucursal.....	67
Figura 21: Evolução do número de cartões de crédito e débito ao longo dos anos por sucursal. ....	67

## ÍNDICE DE QUADROS

---

Quadro 1: Matriz de produtos-mercados de Ansoff.....	8
Quadro 2: Vantagens e desvantagens das estratégias de internacionalização. ....	11
Quadro 3: Alterações à regulamentação do sector bancário na União Europeia. ....	17
Quadro 4: Fases do processo de aquisição. ....	24
Quadro 5: Sinergias e seus efeitos. ....	27



## INTRODUÇÃO

A incorporação na região de grandes instituições poderá de imediato ser associada, sem grande avaliação técnica, à possibilidade de criação de empregos e consequentemente a um salto positivo na saúde económica de uma zona fragilizada. Obviamente o contrário também será empiricamente aceite, ou seja, o fecho de uma instituição com impacto económico numa região terá sempre repercussões negativas, tornando-se ainda mais dramáticas se essa zona for economicamente fragilizada ou se tiver grande dependência dessa instituição.

Assim, no sentido de averiguar esta realidade, iniciou-se um estudo diagnóstico ao estado da região, incidindo numa instituição financeira de índole privada de dimensão nacional, e abrangendo diversos indicadores. É dentro desta preocupação que nos propusemos avaliar o impacto do processo de fusões e de aquisições ocorrido no actual Millennium bcp. Desde logo foi necessário entender a natureza de um processo de fusão e de aquisição, no sentido de averiguar de que forma essas acções se relacionam com o impacto na região. Ou seja, uma fusão aproxima-se mais de uma saída de uma empresa de uma região, face à eventual diminuição de presença orgânica da instituição, ou, pelo contrário, representa uma oportunidade face a um hipotético crescimento orgânico da instituição?

Recordamos que foi em Maio de 1985 autorizada a instalação do Banco Comercial Português (BCP). Este banco nasceu num enquadramento de forte desenvolvimento financeiro, cresceu por via de estratégias de crescimento interno e externo perfeitamente definidas, com uma aposta na modernização e renovação da oferta bancária, com novas formas de atendimento e de eficiência.

Oliveira Marques escreveu no jornal *Público* em 1994 no seu artigo de 29 de Agosto: “O facto mais marcante do verão de 1994 foi a Operação Pública de Aquisição (OPA) lançada pelo BCP sobre o Banco Português do Atlântico (BPA)”. Salienta ainda que o BCP tinha urgência em completar o edifício estratégico nacional, para avançar depois para outras latitudes, bem como a necessidade de atingir rapidamente a dimensão que oferecesse ao banco uma base competitiva, pelo menos à escala europeia. Com a OPA, o BCP procurava justamente a dimensão que o tornasse competitivo e uma base de sustentação para prosseguir a sua estratégia de internacionalização .

Pese embora a profusa documentação sobre estes acontecimentos e suas consequências, com substância não existem registos das implicações de todo este dinamismo ao nível local. Não há registo do impacto destas alterações junto das populações observadas a um nível regional e mais centrado nas comunidades locais de acolhimento das delegações.

Assevera-se como consensual o facto de todas estas alterações estratégicas globais motivarem significativas alterações na forma de vida dos recursos humanos das sucursais, no posicionamento destas com os seus clientes directos nomeadamente no que concerne a serviços disponibilizados. É, pois, sobre esta perspectiva que se foca este trabalho, pretendendo com ele dar um contributo significativo, no sentido de matizar as consequências no terreno provocadas por todo um processo evolutivo de estratégia global de uma instituição estabelecida geograficamente de modo disperso.

## **CAPÍTULO I – MOTIVAÇÃO, ENQUADRAMENTO E METODOLOGIA**

### **1.1 - Motivação/Contributos e Objectivos**

A motivação que nos levou à escolha deste tema foi a de clarificar e explicar o efeito do impacto das fusões e das aquisições efectuadas pelo Millennium bcp a nível local, neste caso o distrito de Bragança. Para um melhor enquadramento no que diz respeito ao Millennium bcp, procedemos a uma breve caracterização da sua evolução desde a sua constituição até aos dias de hoje.

Através da realização de um estudo específico, no distrito de Bragança, procuramos caracterizar o maior grupo financeiro privado português e a importância que as fusões e as aquisições tiveram a nível regional, interna e externamente. Pretende-se ainda perceber e explicar qual o impacto das fusões e aquisições nas condições de vida dos colaboradores, na dimensão do número de clientes, assim como nas implicações orgânicas e socioeconómicas na organização e impacto no distrito.

Foram os seguintes os objectivos primários específicos da pesquisa:

- 1 - estudar as relações entre a fusão e aquisição e a estratégia da empresa;

- 2 - caracterizar o tipo de fusões e aquisições realizadas;
- 3 - detectar o impacto e a integração dos colaboradores na nova organização;
- 4 - determinar o impacto da reorganização na distribuição da rede de sucursais no distrito de Bragança;
- 5 - apreciar a alteração no que respeita ao volume de negócio;
- 6 - avaliar o impacto da nova marca no cliente.

O propósito desta dissertação é também o de contribuir para o conhecimento do fenómeno das fusões e das aquisições ocorridas em Portugal, e aquilatar sobre as alterações que as mesmas provocaram no mercado financeiro português.

Em simultâneo, com os objectivos primários deste trabalho, e face à perspectiva académica do mesmo, pretende-se também aduzir um contributo bibliográfico, entendido como base para outros trabalhos e abordagens, baseado na compilação de informação referente ao tema das fusões e das aquisições, bem como no que concerne ao enquadramento jurídico nacional de cada um dos conceitos.

## **1.2 - Enquadramento do Objecto de Estudo**

Definiram-se como universo do nosso estudo as dez sucursais do Millennium bcp existentes à data presente localizadas em oito dos doze concelhos do distrito de Bragança, com 44 colaboradores provenientes de diferentes entidades bancárias, resultantes das fusões e das aquisições efectuadas pelo banco. Estas sucursais estão inseridas na Direcção Comercial Norte, que é constituída por um Director Coordenador e vários Directores Comerciais, sendo um deles o responsável directo das dez sucursais que constituem o objecto de estudo.

Este estudo atém-se a dois períodos, um a década compreendida entre o ano de 1994 e o ano de 2004, tendo sido escolhido este, porque nele ocorreram as três grandes operações de fusões e aquisições realizadas pelo BCP como forma de estratégia de crescimento, e outro o período pós fusões e aquisições que vai desde 2004 a 2011.

Foi no ano de 1994 que o banco iniciou a sua internacionalização, assumindo várias formas: estabelecimento de sucursais noutros países, através da negociação de parcerias com parceiros internacionais, alianças, escritórios de representação e *Joint-Venture* (JV). Todos estes acontecimentos alteraram a estrutura do banco quer a nível estrutural, quer a nível de recursos humanos, de liderança e de objectivos. A definição da marca unificadora

em 2003 passa a ser um factor de diferenciação e mostra a viragem de estratégia do BCP.

### **1.3 – Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em quatro partes, que passamos a descrever sucintamente.

1. A primeira parte, é dedicada à revisão bibliográfica sobre fusões e aquisições. Aqui incluem-se as fontes que serviram de suporte à investigação, informação institucional disponibilizada na Internet, relatórios de contas, notícias publicadas em jornais e revistas, quadros, gráficos e textos que nos auxiliaram a formular ideias. Realizamos também uma revisão bibliográfica com ênfase na análise às alternativas do desenvolvimento estratégico e uma caracterização sobre o regime jurídico das fusões e aquisições. Descrevemos sucintamente a história das três grandes operações realizadas pelo banco no período objecto de estudo, com uma caracterização geral da evolução do grupo ao longo da sua existência.

2. Na segunda parte realizou-se a recolha dos dados junto da instituição Millennium bcp e procedeu-se à sua organização em função das variáveis utilizadas, respectivamente de número de balcões, número de colaboradores, valores em crédito ao consumo e crédito à habitação, depósitos à ordem, número de clientes, número de cartões de débito e de crédito.

3. Na terceira parte, concretizou-se a análise e a discussão dos resultados. Para o tratamento de dados recorreu-se ao programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e Excel para Windows.

4. A quarta e última parte é constituída pelas conclusões e pelas considerações finais acerca de todo o trabalho realizado. São ainda referidas algumas lacunas e enumeram-se algumas possibilidades de investigações futuras.

### **1.4 - Metodologia Adoptada**

Tendo por base Ghauri *et al.* (1995, apud Carvalho 2007), o objectivo do trabalho empírico é o de, numa primeira fase, analisar qualitativamente o problema que se encontra sob uma forma desorganizada e equacionar hipóteses e posteriormente, numa segunda fase, utilizar métodos quantitativos que nos permitam testar as hipóteses a que se chegou inicialmente.

Esta dissertação recorreu a duas linhas de orientação: uma qualitativa e outra quantitativa. Trata-se, assim, de um caso de estudo a envolver a combinação destas duas evidências.

A metodologia qualitativa utilizada neste trabalho é de índole exploratória, orientada sob a

forma de pesquisa bibliográfica e da recolha de informações da instituição financeira, (constituição do banco, OPAs, fusões, alianças, internacionalização, clientes, colaboradores, número de balcões, depósitos e créditos) que levará ao conhecimento mais aprofundado da instituição em estudo.

Segundo Rhoades (1998), as análises estatísticas realizadas que incluam na amostra uma quantidade significativa de fusões e aquisições permitem a obtenção de generalidades estatísticas válidas. Como salienta o autor, a análise de casos permitirá obter informação a partir da observação do comportamento e da performance do banco. Foi assim feita uma análise quantitativa através da análise estatística dos dados fornecidos pelo banco, relativos aos indicadores económico-financeiros nomeadamente (comparação de indicadores/bancos e comparação de indicadores/anos), às sucursais objecto de estudo (comparação de sucursais/indicadores) e aos anos em estudo antes e após as fusões e aquisições (comparação de sucursais/indicadores).

## **CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 – Estratégia Empresarial**

A estratégia empresarial é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso (Freire, 1997).

É correcto dizer que em muitas empresas a estratégia não permanece estática, mas evolui, embora lentamente em resposta a alterações do meio externo (Ansoff, 1979).

As empresas têm necessidade de definir a sua estratégia de desenvolvimento. Segundo Freire (1997), de acordo com as decisões tomadas no contexto da estratégia empresarial, podem ser identificadas quatro dimensões estratégicas críticas ao sucesso da empresa: produtos-mercados; integração vertical; internacionalização e diversificação. Por outro lado qualquer uma destas iniciativas estratégicas pode ser levada a cabo por duas vias de desenvolvimento, que são desenvolvimento interno e desenvolvimento externo.

Seguidamente vamos abordar com base em Freire (1997) as quatro dimensões estratégicas e as duas vias de desenvolvimento citadas.

### 2.1.1 – Produtos-Mercados

A matriz apresentada no Quadro 1 descreve os caminhos da dimensão estratégica produtos-mercados.

**Quadro 1: Matriz de produtos-mercados de Ansoff.**

		Produto/Serviço	
		Actual	Novo
Mercado	Actual	<b>Penetração no mercado</b> - Aumentar a utilização - Conquistar quota	<b>Extensão do produto</b> - Aumentar a gama - Criar produtos novos
		<b>Extensão do mercado</b> - Servir mais segmentos - Converter não-clientes	<b>Diversificação</b> - Sinergias tecnológicas - Sinergias comerciais
	Novo		

Fonte: (Freire, 1997).

Esta apresenta quatro vias de desenvolvimento: penetração no mercado, extensão do produto, extensão do mercado e diversificação. Segundo Ansoff (1979), a penetração no mercado denota uma direcção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. Isto é feito através do aumento da utilização e da conquista de quota de mercado. A extensão de produto representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes. Isto é conseguido através do aumento da gama e da criação de produtos novos. Com a extensão de mercado a empresa está a procurar novos mercados para os seus produtos, conseguindo esse objectivo ao servir mais segmentos e conversão de não-clientes. A diversificação distingue-se pelo facto de que tanto os produtos como os mercados são novos para a empresa, sendo o objectivo alcançado através de sinergias tecnológicas e sinergias comerciais.

### 2.1.2 – Integração Vertical

Segundo Tachizawa e Rezende (2000), a estratégia de crescimento via integração vertical consiste em agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários, para uso próprio, que anteriormente eram manufacturados ou comercializados por terceiros. Isso significa administrar um conjunto de operações capaz de abranger desde a produção da matéria prima até ao consumidor final.

Freire (1997) apresenta como vantagens deste processo: economias na produção e distribuição; economias de informação e coordenação; economias da estabilidade de relacionamento; expansão da base tecnológica; garantia da estabilidade da procura e/ou da



oferta; aumento da capacidade de diferenciação; aumento das barreiras à entrada; protecção contra o declínio e por último entrada em negócios de elevada atractividade. Como desvantagens apresenta: ultrapassagem das barreiras à entrada; deseconomias de escala; maiores barreiras à saída; necessidades acrescidas de recursos financeiros e por último a dificuldade de balanceamento da cadeia operacional.

### 2.1.3 – Internacionalização

As empresas realizam entre si várias estratégias de forma a atingirem a internacionalização, obtendo com estas vantagens e desvantagens associadas a essa escolha.

As estratégias de internacionalização seguidas entre si pelas empresas são apresentadas na Figura 1.



**Figura 1: Estratégias de internacionalização.**

Fonte: (Suen & Kimura) 1997).

- Licenciamento - as empresas vendem um serviço entre si, havendo um tipo de relacionamento entre ambas.
- *Joint-Venture* - é a união de duas ou mais empresas, para a criação de uma nova empresa, com nova entidade jurídica autónoma separada das duas anteriores, que continuam a operar. JV é uma fórmula contratual que consiste na instalação de uma relação de colaboração ocasional sem obrigatoriedade de esquema societário.
- Alianças – é entendida como a forma mais prudente de internacionalização, uma vez que se dá um acordo de cooperação parcial entre duas ou mais

empresas, sem a criação de novas empresas. Trata-se de um acordo em que as empresas combinam recursos e técnicas, de forma a obterem ganhos de inovação, produtividade e eficiência, com vista à conquista de novos nichos de mercado. Numa primeira fase, as empresas unem-se e constituem parcerias. Quando o grau de desenvolvimento tecnológico ou comercial já é muito elevado, as empresas quebram as alianças e começam novamente a trabalhar em benefício próprio (Areia & Matias, 2008).

Esta forma de entrada traz vantagens. Destas vantagens destacam-se o conhecimento do mercado local, as vantagens competitivas, o controlo de custos de produtos e da qualidade e o alto potencial de vendas.

- Aquisição – é a transformação pela qual uma empresa compra outra, parcial ou integralmente, sendo a transacção satisfatória para ambas as partes Bateman (1998, apud Silva *et al.* 2010). A aquisição de uma empresa local é uma estratégia de internacionalização muito utilizada pelas empresas (Suen & Kimura, 1997).
- Investimento directo solo – é a transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para um país estrangeiro por meio de um investimento directo e sem a ajuda de parceiros (Suen & Kimura, 1997).

A diversificação geográfica bancária e a instalação de agências e subsidiárias noutros países fazem parte de uma estratégia geral para o fortalecimento da posição dos conglomerados financeiros, na situação em que a expansão para o exterior é uma parte importante na estratégia do banco (Paula, 2002).

Segundo Barreto e Famá (1996), as vantagens que a empresa nacional obtém ao ser vendida para um grupo internacional são a capitalização por parte do sócio estrangeiro, a possibilidade de transferência de tecnologia e o acesso a uma rede de distribuição a nível mundial. Porém, essas traslações não devem ser vistas como soluções imediatistas e sim, como parte do planeamento estratégico da empresa, dado o alto grau de risco do negócio.

No Quadro 2 podem ser visualizadas as diferentes estratégias internacionais utilizadas pelas empresas para a sua internacionalização, bem como as vantagens e desvantagens das mesmas.

**Quadro 2: Vantagens e desvantagens das estratégias de internacionalização.**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Acordos de distribuição</b>	Acesso ao mercado-alvo com custos limitados	Rendibilidade condicionada
<b>Escritórios de representação</b>	Permite a avaliação do mercado-alvo a baixo custo com vista a entrada futura	Actividade limitada
<b>Sucursais</b>	Permite o desenvolvimento de operações mais diversificadas, por comparação com as alternativas anteriores	Custos de implementação
<b>Alianças estratégicas</b>	Transferência de <i>know-how</i> ; custos inferiores a uma estratégia de aquisição	Potencial de crescimento limitado
<b><i>Joint-ventures</i></b>	Usufruto de <i>know-how</i> detido pelo parceiro; fortalecimento da cooperação entre parceiros	Poder estratégico de decisão condicionado
<b>Aquisições</b>	Maior controlo sobre as actividades da instituição adquirida; uso de sinergias entre as duas instituições	Investimento realizado

Fonte: (Ribeiro, 2006).

O processo de internacionalização das instituições bancárias portuguesas, seguindo a tendência europeia, ocorreu durante as décadas de oitenta e de noventa, assumindo três formas: aquisição de outros bancos (nomeadamente espanhóis), estabelecimento de sucursais noutros países e, ainda, por via da negociação de alianças estratégicas com parceiros internacionais (Ribeiro, 2006).

#### **2.1.4 – Diversificação**

Tachizawa e Rezende (2000) denominam diversificação a situação em que uma empresa investe fortemente e lança novos produtos destinados a novos mercados nos quais a base tecnológica ou a base comercial seja diferente da que a empresa tem hoje. Segundo Ansoff (1979), a direcção que o processo de diversificação poderá seguir pode ser: diversificação concêntrica ou diversificação de conglomerados. A diversificação concêntrica tem como base a diversificação da linha de produtos com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado (Herrera *et al.*, 2004). A diversificação conglomerativa tem como base a diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas. Um conglomerado pode ser entendido como uma empresa que controla um leque de actividades em diversos negócios que requerem habilidades administrativas diferentes e que

realiza um processo de diversificação basicamente através de aquisições e fusões (Matias *et al.*, 1996).

## **2.2 - Desenvolvimento Interno**

O desenvolvimento interno ou orgânico é o mais tradicional, passando pela opção de utilizar mais e melhor os recursos próprios disponíveis; ou seja, assenta no aprofundamento dos potenciais tecnológicos, organizativos e produtivos existentes (Bento, 1998). O desenvolvimento interno é adoptado por muitas empresas como único caminho para o crescimento, evitando caminhos alternativos como aquisição de outras empresas (Corrêa *et al.*, 2008). O crescimento interno é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força do trabalho (Alday, 2002).

Segundo Freire (1997) as vantagens potenciais do desenvolvimento interno incluem: a) geração de novas competências centrais; b) maior estabilidade empresarial; c) investimento gradual; d) captação de sinergias tecnológicas e comerciais. Em contrapartida, o crescimento interno apresenta desvantagens potenciais tais como: a) maiores custos de ultrapassagem das barreiras à entrada; b) riscos de atraso tecnológicos; c) dispersão de recursos escassos; d) maior lentidão do crescimento; e) deseconomias de escala.

Este tipo de crescimento tende a ser demorado e está condicionado ao tipo de estratégias aplicadas pela empresa. No caso do Millennium bcp, este cresceu internamente através da estratégia de lançamento de bancos de raiz, como é o caso do Banco de Investimento Imobiliário (BII).

## **2.3 - Desenvolvimento Externo**

É o mais procurado pelas empresas que procuram uma rápida expansão. Pode assumir diferentes formas que vão desde as aquisições e fusões, alianças estratégicas e transações no mercado (Freire, 1997).

Esta opção de desenvolvimento traz vantagens e desvantagens associadas para as empresas. Seguidamente vamos enunciar as vantagens e desvantagens dos processos de fusão e aquisição.

Vantagens: a) rapidez de entrada; b) acesso a competências complementares; c) melhoria da posição competitiva conjunta; d) aproveitamento de benefício financeiros.

Desvantagens: a) maior investimento inicial; b) elevado custo de reestruturações internas; c) dificuldade de integração de culturas; d) risco de conflito de interesses.

## **2.4 - Alterações/Reacções Socioeconómicas das Organizações Bancárias no Período 1980-2010 em Portugal**

A preparação da economia portuguesa para a integração na Comunidade Económica Europeia (CEE), aliada à ineficácia de um sistema bancário nacionalizado, é a porta de oportunidade para a liberalização de um sector que vivia num apertado controlo administrativo e sobre um quadro legislativo muito rígido (Cordeiro, 2010). Essa liberalização contemplou o surgimento de instituições, como por exemplo, as Sociedades de Factoring, de capital de risco, financeiras para aquisição de crédito de fomento empresariais, gestoras de fundos de pensões, gestoras de fundos de investimento, gestoras de património, financeiras de corretagem, entre outros (Proença, 1992; Proença & Castro, 1993; Proença, Castro & Salle, 1994, apud Proença 2003, ).

Entre 1982-1989, o número de bancos quase duplicou em Portugal (Ministério das Finanças, Conselho para o Sistema Financeiro 1991). Quando o BCP foi constituído, os bancos públicos exerciam um domínio quase absoluto no mercado bancário português. Até ao ano 1984, a banca portuguesa encontrava-se fortemente nacionalizada, sendo nesse ano aberto o acesso da actividade bancária à iniciativa privada. A liberalização do mercado à iniciativa privada passou a ser permitida pela revisão Constitucional, com a publicação do Decreto-Lei n.º 406/83 de 19 de Novembro e do Decreto-Lei n.º 51/84 de 11 de Fevereiro de 1984. Esta regulamentação permitiu a criação de instituições de crédito no território nacional, aumentando o número de bancos privados nacionais e estrangeiros a operar no mercado português.

O período entre a adesão ao Mercado Único Europeu e o início da década de 90 foi marcado por um aumento de privatizações das instituições, o que deu origem a uma alteração da estrutura de propriedade dos bancos em Portugal (Silva, 2010). Em 1983, o sector bancário era constituído por dezasseis instituições, das quais doze eram de capitais públicos, desde a sua nacionalização em 1975, uma de capitais privados e três de capitais estrangeiros (o Bank of London & South América, cuja sucursal está hoje nas mãos do Barclays Bank, o Crédit Franco-Portugais, hoje actuando já sob a designação da casa mãe Crédit Lyonnais, e o Banco do Brasil) (Nunes *et al.*, 1994)

No processo de fusões e aquisições, podemos falar da vaga da década de oitenta, que ficou marcada pela modernização do sistema bancário português e pelo consequente aumento da concorrência entre instituições (Silva, 2010). A década de oitenta tinha como característica dominante o uso de dívidas para pagamento das fusões e das aquisições e a forma

não amigável das negociações, devido ao baixo valor de mercado de algumas empresas. Essa década é caracterizada pela desregulamentação e pela automatização das actividades financeiras, bem como pela inovação neste domínio e a titularização (Holmstrom & Kaplan, 2001). Inicialmente o termo “titularização” era usado, essencialmente, para referir a tendência na intermediação financeira, segundo a qual o financiamento bancário tradicional era substituído pela emissão de títulos. Mais recentemente tem vindo a ser usado numa acepção mais estrita, para descrever operações nas quais os *cash flows* de um activo específico são convertidos em títulos negociáveis nos mercados (Bento, 1998). As actividades parabancárias (empresas que, não sendo instituições de crédito, exercem profissionalmente alguma função de crédito ou outra actividade que possa afectar o funcionamento dos mercados monetário, financeiro ou cambial (Rodrigues, 2010)), não tendo aparecido nesta década, tiveram um grande desenvolvimento e surgiram como alternativa aos depósitos bancários. Estas instituições financeiras (*e.g.* locação financeira, *factoring*) banalizaram um serviço já prestado pelos bancos e forneceram outros em elevado grau de substituíbilidade, contribuindo para uma maior eficácia dos mecanismos de financiamento da economia (Silva, 2009). Contudo, a sua importância tem de ser relativizada, porque estas instituições financeiras foram criadas por bancos de forma a aproveitar benefícios e certas limitações que os próprios apresentavam (Borges, 1994, apud Silva 2009).

A automatização e a informatização foram factores determinantes para o processo de inovação financeira iniciado na década de oitenta (Silva, 2009). Segundo Mendes (2002) a informatização dos serviços bancários, a nível interno, e a consequente possibilidade de instalar milhares de terminais automáticos (ATM – Automatic Teller Machine) contribuíram para uma alteração profunda da rede bancária tradicional. Foi também nesta década que a rede de comunicações sofreu um grande desenvolvimento e possibilitou a passagem de comunicações com custos fixos muito inferiores aos até então praticados, diminuindo as barreiras à entrada no sector bancário.

Ao longo da década de oitenta abriram cinco novos bancos portugueses: Banco Português de Investimento, 1985; Banco Comercial Português, 1986; Banco Internacional de Crédito, 1986; Banco de Investimento, 1987 e BANIF- Banco Internacional do Funchal, 1998 (Carneiro, 2005).

Segundo Minadeo e Camargos (2007), pode dizer-se que a vaga dos anos 90 visou basicamente o acesso a novos mercados, tecnologias e competências; maior poder económico e de competição; sinergias e melhoria de eficiências administrativas e operacionais; dimi-

nuição do risco operacional e financeiro, além de protecção de mercado contra a entrada de concorrentes estrangeiros ou aquisições indesejadas. A aquisição de bancos públicos por parte dos bancos privados visava especificamente alcançar o crescimento e uma forte posição no mercado. Era o governo quem detinha poderes absolutos para orientar as operações de fusões e aquisições que se desenrolavam nos diferentes grupos bancários, o que limitava e atrasava as operações.

Segundo Carneiro (2005) até ao final da década de noventa foram criados alguns bancos com capitais portugueses (Finibanco, 1990; Banco de Investimento Imobiliário, 1993; Banco Finantia, 1993; Banco ESSI, 1993; Banco Português de Negócios, 1993; Banco 7 e Crédibanco, 1994; Banco Efisa, 1994; Banco Privado Português, 1996, Interbanco, 1996, Banco Alves Ribeiro, 1997).

Na vaga da última década, a ocorrência das fusões e das aquisições teve como estratégia o crescimento e o sucesso das empresas, baseados nas possíveis economias de escala, sinergias e maior eficiência na gestão de activos, bem como poder de mercado. Nesta década, os principais grupos financeiros reorganizaram-se e seguiram uma estratégia de crescimento orgânico através da fusão das diferentes marcas dentro de um grupo numa só marca, caso do Millennium bcp e do grupo Santander Totta.

O ano de 2008 pode ser chamado de *annus horribilis* para a economia mundial. A falência do Banco de Investimento Lehman Brothers, a 15 de Setembro, provocou o caos em cadeia nos mercados mundiais e levou à deterioração da qualidade do crédito, principalmente no mercado hipotecário.

No novo milénio, muitos bancos procuraram diversificar as suas fontes de receita, concentrando-se no crescimento através de outros negócios, nomeadamente *Bancassurance* e aplicações fora do balanço, que geram comissões e taxas muito elevadas.

A classificação das empresas através de *rating* foi uma alteração introduzida no sistema bancário nesta década, com o objectivo de escalar as empresas e trazer transparência e mais clareza ao mercado bancário, relativamente ao seu valor de mercado (Ferreira, 2002, apud Silva, 2009).

## **2.5 - Alterações na Regulamentação da Actividade Bancária em Portugal**

A abertura do sector bancário e a crescente globalização incentivou a criação de legislação que visava a harmonização e a transposição das directivas e regulamentos europeus para o normativo nacional (Silva, 2010).

As regras para a constituição de novos bancos privados surgem após grande polémica entre governo, banqueiros e sindicatos. Em Fevereiro de 1984, é aprovado o diploma legal que previa que a constituição dos novos bancos dependeria “de autorização a conceder, caso a caso, sob forma de portaria conjunta do Primeiro-Ministro e do Ministro das Finanças e do Plano” (art.º 3, 1), sendo precedido de parecer do Banco de Portugal (art.º 3, 2) (Faria, 2001).

Vários preceitos normativos foram adaptados no sentido de harmonizar a nossa lei ao normativo internacional em vigor. Com a publicação do Decreto-Lei n.º 23/86, de 18 de Fevereiro, que adequava o regime legal português de licenciamento das instituições de crédito às orientações do direito comunitário, definiam-se as regras que deveriam sustentar todos os pedidos de autorização dos futuros banco (Faria, 2001).

Definiam-se, assim, as condições gerais de acesso, nomeadamente a reunião de capital mínimo para as sociedades candidatas e outros critérios obrigatórios nas candidaturas. Em simultâneo, com a autorização de novos bancos privados, era regulamentado em Portugal o sector bancário.

O Acto Único Europeu assinado no Luxemburgo em 17 de Fevereiro de 1986 e a segunda directiva foram transpostas para o ordenamento jurídico português, pelo Decreto-lei n.º 298/92, de 31 de Dezembro.

- O Decreto-Lei n.º 142-A/91, de 10 de Abril, aprovou o Código do Mercado dos Valores Mobiliários (Código do MVM), conhecido pela “Lei Sapateiro“, que constituiu à época um avanço significativo, quer através das transformações institucionais do mercado após 1992 com a privatização da bolsa de valores de Lisboa e a criação da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), órgão independente do poder executivo (Leite, 2001). Os actuais estatutos da CMVM estão preceituados no Decreto-Lei n.º 473/99, de 8 de Novembro, e estão articulados com o novo Código dos Valores Mobiliários, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 486/99, de 13 de Novembro. Com a publicação deste diploma é revogada a “Lei Sapateiro “.
- Um dos papeis da CMVM é a de reguladora do funcionamento dos mercados de valores mobiliários (acções, obrigações, títulos de participações, unidades de participação em instituições de investimento, direitos à subscrição, à aquisição ou à alienação de valores mobiliários, entre outros qualificados) art.º 1 do CVM. A CMVM regula a realização das ofertas públicas; emite recomendações e pareceres



genéricos.

- O Título III do CVM tem como enfoque o regime Jurídico das Ofertas Públicas.

Seguidamente, apresentam-se na Tabela 1, por ordem cronológica, as alterações à regulamentação do sector bancário na União Europeia:

**Quadro 3: Alterações à regulamentação do sector bancário na União Europeia.**

Norma	Ano	Descrição
Primeira Directiva de Coordenação Bancária	1977	Esta Directiva estabeleceu uma estrutura que criou um mercado bancário único na UE, estabeleceu ainda requisitos mínimos para autorização de instituições de crédito; introduziu (mas não implementou) o conceito de “tratamento nacional” pelo qual uma agência bancária estrangeira estaria sujeita às restrições bancárias do seu país de origem; proibiu países hospedeiros de impedir a entrada de um banco estrangeiro tendo como base “necessidades económicas”, começou o processo de unificação das regulamentações prudenciais entre os Países Membros.
Lei do Mercado Único Europeu	1986	Esta Lei, implementada em Fevereiro de 1992, criou um mercado económico único ininterrupto na UE, uma vez que eliminou todas as barreiras físicas, legais e técnicas ao movimento de mão-de-obra, bens, serviços e capital entre países.
Segunda Directiva de Coordenação Bancária	1989	Esta Directiva, implementada em 1993/94, liberalizou o comércio de serviços financeiros entre as fronteiras da UE; introduziu uma licença bancária única válida em toda a UE; limitou restrições às exigências e à combinação de produtos àqueles impostos pelos reguladores do país de origem de um banco; terminou a prática de requerer às agências entre países reterem um nível de capital acima do normal; por fim, harmonizou os requisitos mínimos de capital entre países (embora para os propósitos da política monetária e da regulamentação prudencial ela permitisse ao país hospedeiro estabelecer razões de liquidez).
União Monetária Europeia (UME)	1999	Com o início da UME, em 01/01/1999, introduzindo uma união monetária na zona do euro, complementaram-se as directrizes da UE, devendo isto levar a um aumento da consolidação entre países pelo aprimoramento do comércio, pela redução nos custos de conversão da moeda por parte das instituições que operam em várias nações e pela diminuição nos custos para consumidores e para os negócios relacionados à compra de serviços das instituições estrangeiras.

Fonte: (Paula, 2002).

## 2.6 – Fusões e Aquisições

A literatura sobre fusões e aquisições é muito vasta, o que dificulta por vezes a organização da sua revisão. No entanto a literatura é consensual no que concerne aos motivos que levam as empresas à realização de fusões e de aquisições.

Brigham *et al.*, (2001, apud Silveira, 2010) consideram que fusões e aquisições constituem estratégias cujo principal motivo é aumentar o valor da empresa combinada ou adquirente, gerando, assim, ganhos de capital para os accionistas.

As operações de concentração da actividade empresarial, que possibilitam às empresas crescer rapidamente, podem ser feitas através de fusões e aquisições. De acordo com o portal [www.concorrencia.pt](http://www.concorrencia.pt) para efeitos da legislação da concorrência (Lei n.º 18/2003, de 11 de Junho, art.º 8) considera-se como operação de concentração :

- a fusão de duas ou mais empresas anteriormente independentes;
- a aquisição de controlo, directo ou indirecto, de uma empresa ou de uma parte de uma ou mais empresas;
- a criação ou a aquisição de uma empresa comum que desempenhe de forma duradoura as funções de uma entidade económica autónoma.

Estas operações têm transformado e reconfigurado a dinâmica das relações empresariais nas últimas décadas, tendo sido o Millennium bcp neste tipo de operações um exemplo a nível nacional.

### 2.6.1 – Fusões

O art.º 97 do Código das Sociedades Comerciais (CSC), refere, em sentido lato que a fusão é a reunião de duas ou mais sociedades ainda que de tipo diverso numa só (Fernandes, 2009).

A fusão, equivalente à expressão *merger*, é negociada com os administradores da empresa alvo e por eles aprovada, antes de seguir para a deliberação dos accionistas. A fusão é uma operação que compreende a absorção de uma sociedade por outra, recebendo a empresa absorvente um conjunto de créditos e débitos da empresa absorvida (Bastardo & Gomes, 1996).

De acordo com Hitt *et al.*, (2002) “A fusão é uma estratégia através da qual duas firmas concordam em integrar as suas operações em base relativamente co-igual porque têm recursos e capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva mais forte”.

Matos e Rodrigues (2000, apud Carvalho 2007) consideram vários critérios para a categorização dos diferentes tipos de fusões e aquisições, dos quais se consideram mais relevantes o de classificação das fusões com base (na relação existente entre os mercados em que actuam as empresas envolvidas) nos tipos de diversificação em termos de aquisição de negócio.

Existem duas modalidades de fusão:

Uma das modalidades consiste na fusão mediante incorporação e a outra na fusão mediante a constituição de uma nova sociedade (Ribeiro, 2001).

- A fusão por incorporação (**A+B=A**) consiste na transferência global do património de uma ou mais sociedades (incorporadas) para a sociedade já existente (incorporante). A sociedade incorporante entrega, como contrapartida aos sócios ou accionistas das empresas incorporadas, quotas ou acções representativas do capital social, e/ou eventualmente uma quantia em dinheiro não superior a 10% do valor nominal das acções atribuídas, conforme o valor atribuído ao património das empresas alvo (Ribeiro, 2001).
- A fusão por concentração ou por constituição de nova sociedade (**A+B=C**) é em tudo semelhante à situação descrita anteriormente com a diferença de que consiste na transferência para uma nova sociedade a constituir de todo o património das sociedades prévias e sendo essas sociedades envolvidas extintas, sem liquidação (Ribeiro, 2001).

Estas operações de concentração podem ter por objectivo reduzir o nível de competição no mercado, a redução de custos e/ou de impostos, o afastamento de equipas de gestão, o acesso a novos mercados, tecnologias e competências e o aumento de poder económico.

Do ponto de vista económico poder-se-ão assim diferenciar as tipologias das fusões:

- Fusão/Aquisição Horizontal – Segundo Silva (2009), as fusões horizontais são, normalmente, objecto de maior atenção pelos governos devido ao efeito negativo que se pensa podem ter sobre outros agentes económicos, uma vez que se reduz o número de empresas presentes no mercado. A obtenção de economias de escala constitui talvez o argumento mais utilizado, ou seja, o objectivo natural para as fusões horizontais (Jacquelin, 1984; Ross *et al.*, 1990; Matos, 1994). Segundo Bento (1998), as fusões horizontais podem ser também uma forma de eliminar excessos de capacidade, por exemplo, encerrando unidades de produção menos eficientes

em favor das mais eficientes. Algumas fusões têm como efeito a transferência do controlo de uma empresa de gestores menos eficientes para as mãos de uma outra equipa de gestores mais eficientes (Antunes, 1993; Ferreira, 2002, apud Carvalho, 2007).

- Fusão/Aquisição Vertical – têm como objectivo a redução de custos de transacção, pois operam no mesmo mercado, mas em fases diferentes. São empresas que se complementam. Ferreira (2002, apud Carvalho, 2007) apresenta diversos motivos para as fusões verticais, entre os quais destacamos a obtenção de economias tecnológicas, a eliminação ou redução de custos de pesquisa, publicidade, comunicação, coordenação da produção, de cobranças e outros custos de transacção, a melhoria no planeamento de inventários e de produção devido a fluxo de informação mais eficiente no seio da entidade, o acesso assegurado aos mercados e maior proximidade dos clientes.
- Fusão/Aquisição Concêntrica - O seu objectivo é a obtenção de ganhos através de acordos entre empresas que, embora estejam em negócios diferentes, são relacionados. Segundo Ferreira (2002 apud Carvalho 2007), as decisões de combinação concêntrica mais conhecidas e praticadas são as que se designam por *bancassurance* e são fusões, aquisições e alianças entre banca e seguros.
- Fusão/Aquisição Conglomerados - O seu objectivo económico é a diversificação, envolvendo empresas que actuam em ramos ou mercados não relacionados. As fusões em conglomerados podem ser motivadas pelo desejo de reduzir o risco de poderem sofrer uma fusão ou aquisição hostil e de melhorar a reputação das empresas nos mercados financeiros (Bento, 1998).
- Weston *et al* (1990, apud Carvalho (2007) distingue as fusões em conglomerados em três tipos distintos:
  - 1 . extensão de linha de produtos – são fusões que ocorrem entre empresas com actividades relacionadas e que visam a expansão da linha de produtos da empresa;
  - 2 . extensão do mercado geográfico – envolve duas empresas cujas operações são conduzidas em mercados geográficos distintos;
  - 3 . fusões conglomeradas puras - estas são fusões que não se enquadram em nenhum dos dois tipos descritos acima, envolvendo empresas que actuam em negócios não relacionados.

Ferreira (2002) apresenta os conglomerados como um motivo à segurança, uma vez que os conglomerados crescem fundamentalmente através de fusões e quantas mais empresas forem adquirindo maior é a dimensão alcançada, o que dificulta aquisições hostis por parte de terceiros, dando maior segurança a contra ataques desse género.

#### **2.6.1.1 – Regime Jurídico para as Fusões**

Para a formalização de uma fusão é necessário reunir um conjunto de requisitos e formalidades legais de modo a garantir o sucesso formal da operação. Esses registos obedecem ao cumprimento de um conjunto de disposições legais maioritariamente estatuídas no Código das Sociedades Comerciais (CSC), nos seus artigos 97 a 117.

Segundo Ribeiro (2001) inicialmente, o regime jurídico das fusões foi regulado pelo Código Comercial. Com a adesão à CEE, foi necessário fazer-se uma adaptação da legislação portuguesa às directivas da CEE. Surge, assim, uma aproximação que resultou da transposição de diverso direito comunitário, em termos de direito comercial, na publicação do CSC, aprovado no Decreto-Lei n.º 262/86 de 2 de Setembro. Este código dedicou o capítulo IX, art.º 97 a 117 à regulamentação das fusões. Tanto a directiva da CEE como o CSC reconhecem a existência de dois tipos de fusões. Assim sendo, a directiva dispõe do n.º 1 do art.º 3 utilizada nas fusões por incorporação, e o n.º 1 do art.º 4 para as fusões mediante a constituição de uma nova sociedade.

O CSC dedica o art.º 97º ao conceito e às modalidades de fusões o art.º 98º determina que projecto de fusão deve conter os seguintes registos:

a) Modalidade; b) motivos; c) firma; d) sede; e) montante capital; f) n.º e data da subscrição do registo comercial de cada uma das sociedades; g) balanços; h) as partes das acções ou quotas a atribuir aos sócios da sociedade a incorporar ou das sociedades a fundir; i) quantias em dinheiro envolvidas; j) o projecto de contrato da nova sociedade; l) as medidas de protecção dos direitos de terceiros a participar nos lucros; m) data a partir da qual são contabilizados as novas operações contabilísticas; n) outras vantagens especiais atribuídas aos órgãos de administração ou de fiscalização das sociedades participantes na fusão e nas fusões em que seja anónima a sociedade incorporante ou a nova sociedade; o) modalidades de entrega das acções dessas sociedades e a partir de que data têm direito a lucros, bem como modalidade desse direito.

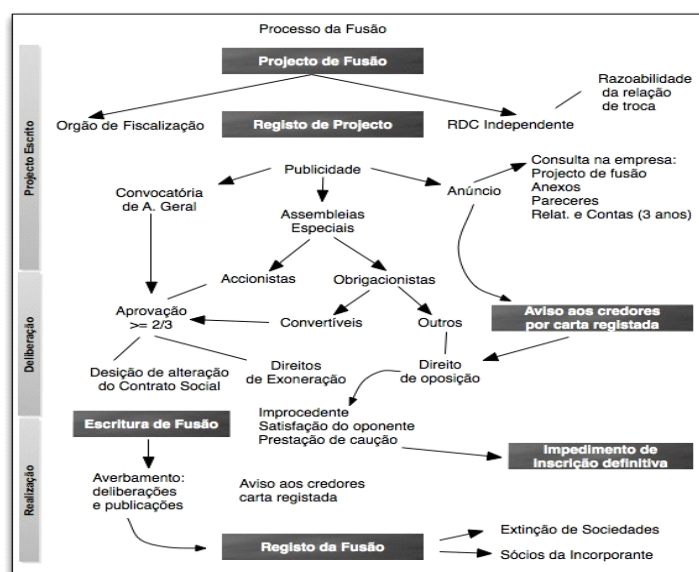
O art.º 99 do CSC aborda a fiscalização e o projecto de fusão que deverá ser alvo de apreciação por um Revisor Oficial de Contas (ROC) ou Sociedade de Revisores Oficiais de

Contas (SROC) independente das entidades envolvidas.

Segundo Ribeiro (2001), do ponto de vista legal e processual, as operações de fusão implicam diversas etapas, tanto mais numerosas consoante a complexidade associada a determinada operação em particular. Apresenta-se de seguida a tramitação legal genérica de um processo de fusão em Portugal, conforme preceituado no Capítulo IX do C.S.C. (síntese):

- 1 – elaboração do projecto de fusão (art.º 98 do CSC);
- 2 – fiscalização do projecto de fusão (art.º 99 do CSC);
- 3 – registo do projecto de fusão (art.º 100 do CSC);
- 4 – convocatória da assembleia geral e consulta dos documentos (artº 100 e 101 do CSC);
- 5 – reunião e deliberação da assembleia Geral e consulta dos documentos (art.º 102 e 103 do CSC);
- 6 – escritura de fusão (art.º 106 do CSC);
- 7 – publicação da fusão, oposição dos credores e efeitos respectivos (art.º 107 e 108 do CSC);
- 8 – registo de fusão no registo comercial e efeitos respectivos (art.º 111 e 112 do CSC);
- 9 – possibilidade de diferimento da eficácia de fusão (art.º 113 do CSC);
- 10 – possibilidade de uma eventual acção declarativa de nulidade (art.º 117 do CSC).

Na Figura 2 pode visualizar-se o processo jurídico de uma fusão, completo, com as várias etapas do processo como ocorre em Portugal.



**Figura 2: O Processo jurídico da fusão em Portugal.**

Fonte : Neves (1999, apud Ribeiro 2001).

### 2.6.2 – Aquisições

Aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100% de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro de seu portefólio” (Hitt *et al.*, 2002). Numa aquisição (em particular, sob a forma de uma oferta pública de aquisição, que se associa muitas vezes à designação anglo-saxónica *takeover*) uma empresa compra acções de uma outra empresa para adquirir uma posição empresarial influente sobre ela ou ter objectivos simplesmente financeiros, sem obrigatoriedade da aprovação por parte da administração da empresa alvo.

Segundo Ferrari (1996), no caso de uma aquisição, a empresa adquirida é tratada como um investimento pela empresa adquirente. Uma aquisição ocorre com a compra de um número suficiente de participações de acções, podendo tal compra ser amigável ou hostil. Ainda segundo Ferrari (1996), “Aquisição ocorre quando duas ou mais empresas se unem e a empresa resultante mantém a identidade de uma delas. Os activos e os passivos da empresa menor são incorporados aos da maior” (Gitman, 1987).

Genericamente, aquisição consiste na compra de uma participação social de uma entidade (entidade-alvo) que pode resultar ou não numa alteração de controlo dessa entidade (Silva, 2001). Quando a empresa é cotada em bolsa, a aquisição é normalmente feita com recurso a uma Oferta Pública de Aquisição. As Aquisições de acções, geralmente, iniciam-se com oferta privada de aquisição (*tender offer*), feita amigavelmente pelos gestores da empresa adquirente aos gestores da empresa alvo (Minadeo & Camargos, 2007). Relativamente à sua natureza, as aquisições podem ser classificadas de amigáveis ou hostis, conforme são encaradas pela entidade alvo. Na aquisição hostil, o adquirente ignora o órgão de gestão da empresa alvo, orientando a sua proposta directamente para os accionistas. Na aquisição amigável, o adquirente endereça uma oferta de aquisição directamente ao órgão de gestão da empresa ou aos seus detentores, podendo ser considerada uma aquisição amigável.

As aquisições podem ainda classificar-se face à natureza do que é adquirido, sendo os dois tipos mais frequentes de aquisições as de capital e as de activos:

a) a aquisição de capital (*stock acquisition*) é a aquisição de capital com direito a voto de uma entidade, de modo a obter uma posição de controlo. A entidade adquirida permanece intacta como entidade legal.

b) na aquisição de activos (*assets acquisition*), uma entidade pode adquirir outra comprando todos os activos, necessitando para isso da concordância dos órgão de gestão e/ou

dos sócios/accionistas da entidade adquirida.

Freire (1997) diz que um processo de aquisição deve ser conduzido em cinco fases distintas: preparação pré-aquisição, selecção de candidatos, avaliação dos candidatos, negociação e integração pós-aquisição.

Seguidamente apresentamos o Quadro 4, onde se descrevem as fases do processo de aquisição.

**Quadro 4: Fases do processo de aquisição.**

<b>Fase</b>	<b>Medidas</b>
<b>Preparação pré-aquisição</b>	Assegurar segredo da operação. Avaliar a própria empresa. Identificar oportunidades de criação de valor estratégico via aquisição.
<b>Seleção dos candidatos</b>	Determinar critérios de selecção. Prioritarizar critérios. Listar empresas ou divisões de empresas com potencial para aquisição.
<b>Avaliação dos candidatos</b>	Calcular o impacto interno. Estimar o impacto externo. Conceber a reestruturação operacional e financeira da empresa a adquirir.
<b>Negociação</b>	Estabelecer o prémio de aquisição máximo a pagar. Compreender os incentivos para a outra parte. Definir e implementar uma estratégia de negociação.
<b>Integração pós-aquisição</b>	Divulgar a metodologia de integração. Agir com rapidez. Analisar periodicamente eventuais deficiências de integração.

Fonte: (Freire, 1997).

#### **2.6.2.1 – Regime Jurídico para as Operações de Aquisição e Oferta Pública de Troca.**

Em Portugal, a Comissão do Mercado de Valores (CMVM) é o organismo responsável pela regulação e supervisão do funcionamento e actividade de todas as entidades que intervêm nos mercados de valores mobiliários, enquanto a Bolsa de Valores de Lisboa (BVLP) é a entidade responsável pela gestão dos mercados regulamentados à vista e a prazo, bem como pela gestão de outros mercados não regulamentados, desde que devidamente autorizados para o efeito (Ribeiro, 2001).

Até à entrada em vigor do Código de Valores Mobiliários (CVM) aprovado pelo Decreto-Lei 486/99 de 13 de Novembro era o Código do Mercado de Calores Mobiliários (C.º MVM) aprovado pelo Decreto-Lei nº 142-A/91 de 10 de Abril que determinava a distinção entre mercado primário e mercado secundário (Rodrigues, 2009). O mercado pri-



mário era também denominado por mercado de emissão, pelo facto de os valores mobiliários ainda não se encontrarem emitidos, o mercado secundário, por seu lado, destinava-se ao mercado das aquisições (Rodrigues, 2009).

As OPAs são uma forma de proceder a aquisições de capital em entidades de valores cotados.

Basicamente, o processo de OPA inicia-se com o anúncio preliminar junto da CMVM, sociedade objecto da oferta e entidades gestoras de mercados regulamentados, de forma muito sigilosa.

O regulamento das OPAs encontra-se preceituado no Capítulo III, Título III do CVM, art.º 173, 197, e na secção IV, Capítulo II, do Regulamento da CMVM n.º 10/2000 art.º 41 a 47.

O lançamento de uma OPA é normalmente feito de livre e espontânea vontade, embora existam situações em que as mesmas são realizadas com carácter obrigatório (art.º 187 a 192 do CVM). No caso de a OPA ser obrigatória, a mesma deve ser geral, ou seja, incidir sobre a totalidade das acções à sua subscrição ou aquisição (n.º 1, art.º 187 do CVM). Uma OPA deve ser lançada, pelo menos, sobre 5% das acções representativas do capital social da sociedade visada. Quando a mesma incide sobre o total do capital social, devem ser asseguradas e fixadas as contrapartidas, seguindo um tratamento idêntico ao dos titulares de acções da mesma categoria (art.º 197 do CVM).

A todos os intervenientes é exigido sigilo até ao anúncio da mesma (art.º 174 do CVM). O prazo da oferta pode durar entre 2 a 10 semanas (n.º 1, art.º 183 do CVM). O oferente pode proceder à revisão da contrapartida da oferta até 10 dias antes do prazo da oferta, desde que o valor da nova oferta seja superior a 5% da inicial (art.º 184 do CVM). A partir da publicação do anúncio preliminar de OPA de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, qualquer outra OPA da mesma categoria só pode ser lançada através de “Oferta Concorrente”, lançada nos termos do art.º 185 do CVM. A mesma só pode ser lançada por entidades que não estejam com o oferente inicial ou com o oferente concorrente anterior.

Na Oferta Pública de Troca (OPT) existe uma oferta de troca de valores mobiliários entre entidades com valores cotados em bolsa.

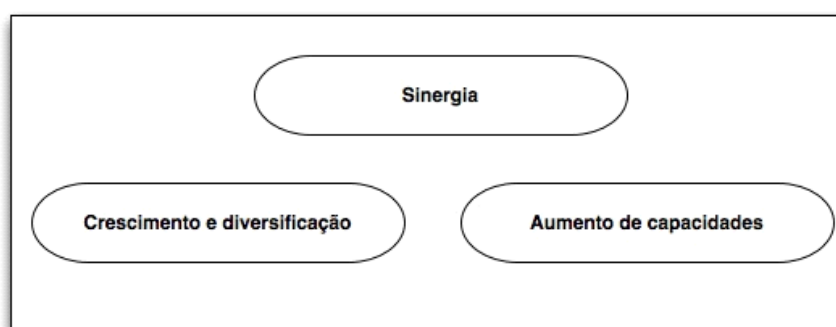
Só existe um artigo na CVM dedicado às OPTs. Trata-se do art.º 178 da CVM, que refere que os valores mobiliários, oferecidos em contrapartida de uma OPT, têm que ser

registados ou depositados à ordem do oferente, num sistema centralizado ou junto de um intermediário financeiro, procedendo-se ao seu bloqueio.

## 2.7 – Motivos que Levam as Empresas à Realização de Fusões e Aquisições

Segundo Pinho (1995), a maioria das instituições justifica o seu esforço de crescimento com a necessidade de adquirir “dimensão competitiva”, i.e., uma dimensão que assegure a sua sobrevivência no longo prazo, dentro do contexto do mercado interno europeu.

Segundo a Figura 3, os motivos para as empresas optarem pela realização de operações de fusão e aquisição podem ser organizadas em três grupos :



**Figura 3: Tipos de motivações das fusões e aquisições.**

Fonte: (Suen & Kimura, 1997).

1. Sinergias: É um efeito, frequentemente descrito na literatura sobre administração de empresas como efeito  $2+2=5$  (Ansoff, 1977). Isto traduz que o desempenho da nova empresa após fusão deve ser superior ao desempenho individual de cada uma das empresas quando operavam sozinhas. As sinergias são caracterizadas pelas economias de escala resultantes da redução de custos indirectos das empresas fusionadas (Suen & Kimura, 1997). As Sinergias podem ser operacionais, comerciais, de investimento e de gestão (Bastardo & Gomes, 1996).

No Quadro 5 são apresentadas estas formas de sinergias e os seus efeitos.

**Quadro 5: Sinergias e seus efeitos.**

<b>Sinergia</b>	<b>Efeitos</b>
<b>Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- utilização e racionalização dos recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros);</li><li>- vantagens ao efectuar compras em maior quantidade, através de descontos comerciais e financeiros;</li><li>- redução dos tempos mortos – de homens e de máquinas.</li></ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- se os produtos de A e B são similares ou complementares, podem partilhar os mesmos canais de distribuição, podem ter o mesmo tipo de promoção e pode ser utilizada a mesma força de vendas para fazer chegar os bens aos clientes;</li><li>- a oferta mais completa de produtos relacionados entre si aumenta a produtividade dos vendedores;</li><li>- a publicidade e a promoção podem ser a mesma para um número maior de produtos.</li></ul>
<b>Investimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- melhor utilização comum das fábricas, equipamentos e outras instalações;</li><li>- possibilidade de adaptar a um produto a tecnologia utilizada noutro(s) com um mínimo de investimento.</li></ul>
<b>Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- a equipa de gestão resultante da fusão de A com B poderá ficar fortalecida em termos de qualidade de desempenho. Se isso acontecer, a sinergia e os benefícios relacionados serão substanciais.</li></ul>

Fonte: (Bastardo & Gomes, 1996).

2. Crescimento e Diversificação: As empresas através das fusões e aquisições obtêm um crescimento rápido, quer no número de mercados onde opera, quer através do número de produtos que comercializa. Weston *et al* (1990, apud Silva 2009), realçam que a diversificação poderá ser feita não só através de fusões e aquisições mas também através do crescimento interno.

3. Aumento de Capacidade: As empresas juntam-se para aumentar a sua capacidade administrativa (ou seja actividades internas da empresa), financeira (meios através dos quais a empresa procurará financiar o seu crescimento) e tecnológica (melhoria de processos e produtos) (Ross *et al.*, 2005).

Um dos motivos que levam as empresas à implementação de fusões e aquisições é a adopção de uma estratégia de crescimento e dimensão (Carvalho, 2007). No entanto, embora a estratégia de crescimento via fusões e aquisições seja a mais rápida, segundo Matos e Rodrigues (2000, apud Carvalho, 2007), em primeiro lugar, há necessidade de que as empresas envolvidas no processo de fusões e aquisições tenham os mesmos objectivos e, acima de tudo, que as pessoas envolvidas estejam dispostas a participar em todo o processo de reestruturação que, necessariamente, terá de ser efectuado.

Segundo Minadeo e Camargos (1992) os motivos que impulsionam as empresas para a realização de fusões e aquisições são:

- valorização;
- verticalização;
- excesso de capital;
- expansão geográfica;
- eliminação de adquirentes;
- marca;
- economizar tempo;
- eliminação de concorrentes;
- equipa de gestão;
- abertura para novos mercados;
- oportunidade de diversificação;
- concorrência internacional.

Já Trautwein, (1990, apud Bernardo 2007) propõe sete teorias que explicam os motivos que justificam as fusões e aquisições.

A primeira é a *Teoria da Eficiência*, que propõe que as fusões e as aquisições sejam planeadas e executadas para atingir sinergias. A segunda é a *Teoria do Monopólio*, entendendo fusões e aquisições como planeadas e executadas para alcance de poder de mercado, através de subsídio cruzado de produtos, competindo em mais mercados ou impedindo a entrada de potenciais competidores. Em terceiro lugar, temos a *Teoria da Valorização*, envolvendo os administradores como ponto focal no processo. Em quarto lugar, propõe a de *Teoria de Construção de Império*, que sugere que as fusões e as aquisições são executadas por gerentes que visam à maximização da sua própria utilidade frente à utilidade dos accionistas da empresa. A *Teoria de Processo* surge em quinto lugar e tem como base os processos de decisão estratégica, nos quais se propõe que os indivíduos possuam limitada capacidade de processamento de informação. A sexta e penúltima, *Teoria do Assalto*, sugere que o termo “assalto” possa ser empregue relativamente ao responsável pela transferência do bem-estar dos accionistas para a instituição que ele equaciona adquirir ou tenha recentemente adquirido, como uma compensação excessiva após um processo de aquisição hostil. Finalmente, a *Teoria do Distúrbio* sugere a ocorrência de fusões e aquisições como consequência de distúrbios económicos, sendo responsáveis por mudanças nas expectativas dos

indivíduos e pelo aumento do nível de incerteza.

De acordo com Pinho (1995), as motivações para o crescimento das instituições bancárias, através de fusões e aquisições ou por uma questão de dinâmica interna, centram-se no argumento das economias de escala. Os bancos de maior dimensão dispõem, neste contexto, de vantagens competitivas, uma vez que a escala de produção é sustentada por um crescimento inferior dos recursos necessários, o que significa, portanto, mais “outputs” com menos ou iguais “inputs”.

De acordo com Post (1994), uma das razões pelas quais as empresas realizam uma fusão, aquisição ou *joint-venture* é a de incorporar Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e novos sistemas, possibilitando assim a transferência entre empresas de inovação tecnológica.

Patrocínio *et al.* (2005, apud Silveira 2010) consideram que uma das principais motivações para a realização de fusões e aquisições é a possibilidade de as empresas adquirentes incorporarem activos intangíveis das empresas adquiridas. São exemplos de activos intangíveis: pesquisa e desenvolvimento, patentes, fórmulas secretas, *know-how* tecnológico, marcas, direitos de autores, contratos com clientes, contratos com fornecedores, franquias e direitos de exploração entre outros (Silveira, 2010).

Tais activos são importantes fontes de vantagem competitiva sustentável (por serem difíceis de adquirir) e oferecem oportunidades de crescimento para as empresas.

## **2.8 - Factores Críticos de Sucesso nos Processos de Fusão e Aquisição**

Um dos grandes desafios das reestruturações passa por saber conciliar valores, culturas, crenças e estilos diferentes, após a incorporação realizada pela empresa.

Diversos estudos demonstram que as principais razões da alta taxa de insucesso das operações de aquisição estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à dificuldade de comunicação, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e sobretudo ao clima tenso na empresa adquirida (Barros, 2003, apud Berndt, 2009).

As políticas de gestão de pessoal têm um papel importante no processo de atracção e retenção das pessoas das empresas adquiridas. Uma medida importante a tomar pela gestão, e quanto mais prematuro for o seu envolvimento maior será o sucesso, é o de envolver todos os seus colaboradores no processo de fusão, dotando-os de tecnologia que facilite a obtenção de conhecimentos e inviabilize a desmotivação diante do risco de des-

pedimento, a troca de contextualização e a utilização de informações referentes à operação.

O grande desafio das empresas será ter colaboradores motivados e empenhados para obterem um serviço de qualidade prestado aos clientes. Para além destes factores, tudo indica que a grande causa do insucesso das fusões e aquisições seja a falta de análise dos bens tangíveis à empresa, quando os aspectos como a cultura, a missão, os valores e a visão de futuro e os métodos de trabalho de cada uma delas não são bem analisados

Muitos outros factores críticos podem ser identificados e analisados pelos gestores, como sejam: a) diferenças culturais; b) os interesses pessoais dos funcionários; c) principalmente os de alto escalão crise na comunicação; d) má gestão de expectativas; e) tempo de integração superior ao timing previsto; f) falta de planeamento estratégico; g) gastos superiores ao previsto; h) dificuldades no processo de integração do pessoal e operacional; i) falta do mapeamento de sinergias entre organizações envolvidas na forma de gerir competências; j) no alinhamento entre estratégias, obter sinergias; k) gerir metas e objectivos; m) gerir mudanças, integrar e reter colaboradores; n) remunerações adequadas e equitativas entre todos os colaboradores; o) integrar ferramentas de trabalho, alocar os conhecimentos e experiências nos locais certos; p) promover a comunicação e a troca de informação; q) consolidar a nova marca; r) enfatizar a missão de valores e a cultura da empresa; s) comunicar eficazmente com os *stakeholders*; t) definir e implementar estilos de liderança; u) integrar aplicações e *software* dos diferentes fornecedores.

As primeiras fases do processo da fusão são consideradas críticas, já que medos e indagações surgem e ficam, muitas vezes, sem resposta.

Segundo Fraga (2001 apud Costa & Salles, 2010) esta situação também é difícil para a administração, já que as pessoas se sentem pouco motivadas, com baixa auto-estima, baixa tolerância e pouca determinação. Ainda segundo Becker (2004, apud Costa & Salles, 2010) desperta para a importância do processo de comunicação como forma de iniciar o envolvimento e a participação dos funcionários. Barros (2003, apud Pereira *et al.* 2006) revela que a maior parte das empresas não planeia a estratégia de integração, nem debate a cultura de modo sistematizado. Na grande maioria das vezes, a empresa compradora impõe a sua cultura e, nalguns casos, busca captar traços da empresa compradora, na tentativa de os incorporar no seu modo de ser ou de agir. Neste contexto, podemos afirmar que as pessoas tem um papel preponderante nos processos de fusão e aquisição e determinam o sucesso do processo como um todo.

## 2.9 –Riscos e Incertezas

Qualquer empresa que tenha perspectivas de crescimento incorre na incerteza, quer quanto à estimação de resultados, quer quanto à reacção dos seus concorrentes e do mercado. As empresas podem ser classificadas em termos de risco como passivas, reactivas, planificadoras ou empreendedoras. Os risco em que incorrem são de diferentes naturezas, podendo ser classificados em económicos, jurídicos resultantes do contra-ataque da concorrência, fiscais e de gestão.

Todas as empresas fazem uma avaliação interna cuja principal preocupação é a determinação das oportunidades de crescimento e a expansão dentro da sua posição em termos de produção e mercado. Segundo Andrade *et al.* (2004) no ambiente interno, a empresa tem grande poder de actuação e controlo e, geralmente, esta avaliação não é mais do que uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa.

No ambiente externo, que é aquele existente fora da empresa, sobre o qual esta não possui nenhum tipo de controlo, pois é constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, factores económicos, políticos, sociais, tecnológicos, e são encontradas oportunidades e ameaças (Aquino & Moraes, (1999); apud Andrade *et al.* 2004).

Após estas duas avaliações, a administração vai escolher a estratégia de diversificação que a empresa irá seguir, ou seja, escolher o método de crescimento e expansão. De acordo com Napier (1989, apud Bernardo, 2007), cerca de 30% das fusões e aquisições acabam falhadas e mais de 50% não alcançam completamente os objectivos pretendidos, sendo consideradas como insucesso.

### **CAPÍTULO III – A EVOLUÇÃO DO MILLENNIUM BCP**

O nosso objectivo é estudar o impacto no distrito de Bragança das fusões e aquisições ocorridas na instituição bancária Millennium bcp.

Nesse sentido, as secções seguintes irão abranger um conjunto de temáticas de índole diversa, indo da mais descritiva à mais técnica, no sentido de possibilitar uma familiarização com a história do banco, durante o período de 1994 até 2011.

Tratando-se de factos históricos, entendemos ter como base a informação constante do portal [www.Millenniumbcp.pt](http://www.Millenniumbcp.pt) e da publicação “Eu Escrevi Sempre” de Jardim Gonçalves (2008), pelo que o relato desses factos, que a seguir se segue, não apresenta citações com excepção de citações de outras fontes.

#### **3.1 – Evolução Histórica do Bancos**

Entre 1994 e 2004, realizaram-se as três principais operações responsáveis pelos grandes baluartes de crescimento do Millenium bcp, nomeadamente a OPA sobre o Banco Português do Atlântico (BPA) no ano de 1995, a aquisição do Banco Mello no ano 2000 e a aquisição do Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM) também no ano 2000.



De seguida, são apresentados de forma descritiva os três bancos envolvidos bem como as operações realizadas, pela importância estratégica que representaram no crescimento do Millennium bcp.

#### **i) Banco Português do Atlântico**

O BPA, nascido em 1919 a partir da casa Bancária Cupertino de Miranda & Irmão, assumia a sua designação em 1942, depois de fusões e alterações de denominação. O BPA tinha um leque de accionistas de referência, constituído por Belmiro de Azevedo, patrão da Sonae, António Mota (Mota - Gestão de Participações Sociais, SA), Macedo Silva, José Oliveira (Riopele), Ilídio Pinho (Colep), Salvador Caetano, Rações Valouro, Soares da Costa, Grupo Quintas, entre outros, que controlavam entre eles 27% do capital do BPA, com o Estado a controlar mais 24,5%, para além de outros accionistas com posições importantes, como era o caso de Stanley Ho e Interfina, com uma posição de 5%, e mais um conjunto de instituições internacionais como Caisse Nationale de Prévoyance, Banco Económico do Brasil, Chase Manhattan Bank, Credit Commerciale de France e a Mutuelle Du Mans Assurance além da portuguesa Mundial Confiança (Cordeiro, 2010).

Jardim Gonçalves foi presidente do BPA. No entanto, a fim de realizar a criação do BCP, saiu da presidência em Setembro de 1984. A presidência foi então assumida por João Oliveira, pertencente ao BPA. No dia 25 de Julho de 1994, Jardim Gonçalves apresenta uma proposta subscrita por todos os Administradores que visava lançar uma OPA sobre 40% do capital do BPA. O mercado reage, incrédulo, com os meios de comunicação a noticiarem a OPA como “um autêntico terramoto” (*Diário Económico*, 27 de Julho 1994). O BCP dispunha-se a adquirir 44 milhões de acções do BPA, representativos de 40% do capital, ao preço unitário de 15 euros por acção, com um mínimo de 38%, para a realização ter sucesso. O banco Companhia de Investimentos e Serviços Financeiros (CISF) seria o intermediário financeiro escolhido para a operação. Esta OPA não iria ter sucesso, com pareceres desfavoráveis dados pelo Estado.

Em Janeiro de 1995, e agora com uma Oferta Geral, Jardim Gonçalves avançava para a OPA, com um parceiro ligado à Área Financeira a Companhia de Seguros Império, do Grupo Mello. Como condição de sucesso, o BCP exigia a tomada de 50,0001% do capital do BPA. As acções acima desta fasquia seriam adquiridas pela Império. Esta segunda tentativa de aquisição seria aprovada pelo governo, que, para além de autorizar a operação, colocou no mercado a sua posição à venda. A 24 de Março de 1995, assistia-se ao maior *takeover* de sempre na história portuguesa com o BCP mais a Império a adquirirem 98,77%

do capital BPA, cujo valor ultrapassou todas as expectativas num valor global de 304 213 milhões de contos. O BCP tomaria 50,0001 por cento do capital social e a Império adquiria 48,77 do capital do BPA. Todavia, a alienação e a arrumação da nova aquisição não foram processos simples para os novos donos do Grupo. Estes processos vieram a decorrer durante mais alguns anos com fusões, incorporações, alienações, até à realização do negócio já esperado: a aquisição do Banco Mello, no ano de 2000, pelo BCP. Neste mesmo ano, dá-se a fusão por incorporação do Atlântico no BCP.

Esta operação envolveu a troca de cinco acções do BPA por cada quatro acções do BCP, que, à data do anúncio do lançamento da operação, representava um prémio de 13,4%. Após esta operação, prevaleceu a autonomia da marca Atlântico, enquanto portadora de uma identidade própria e de uma proposta de valor distintiva.

## **ii) Banco Pinto & Sotto Mayor**

A evolução do BPSM esteve intimamente ligada à figura de António Champalimaud. Inicialmente, a casa Bancária, que foi criada em 1914, passou a banco em 1925 (Mendes, 2002).

António de Sommer Champalimaud - figura polémica e incontornável na história económica do séc. XX - tentou inicialmente comprar o BES. No entanto, a resposta negativa de Ricardo Salgado levou-o a adquirir uma seguradora de nome A Confiança, cujo proprietário era também dono do BPSM. Em 1960, torna-se o maior accionista do BPSM, adquire a companhia de seguros A Confiança e participa em A Mundial Continental Seguros. Fundava em África a companhia Mundial Confiança de Moçambique e rapidamente se transforma o BPSM no maior banco privado de Angola e Moçambique. Champalimaud tentou, por três vezes, comprar o Banco Português do Atlântico. Contudo não teve sucesso. Após a revolução do 25 de Abril, deixa o país, fixa-se no Brasil e assiste à nacionalização da banca e dos seguros.

De regresso a Portugal, em 1992, readquire 51% da Mundial Confiança por 18 milhões de contos e compra o BPSM por 37,2 milhões de contos.

A Aquisição à Mundial Confiança de 87.802.565 acções do BPSM representa 53% do seu capital social.

O BCP, com a compra do BPA, fica com 20% da Mundial Confiança, posição detida pelo BPA e Banco Mello, e lança uma OPT sobre todo o grupo, oferecendo duas acções por cada uma detida pela seguradora ou 50,3 euros por cada título da companhia. Entretanto,

um novo dado vai atrasar toda a operação: as acções da Mundial Confiança estavam penhoradas à CGD. Estes títulos tinham servido como garantia para a aquisição do BPSM. O grupo Champalimaud começa a ser desmembrado entre espanhóis e o grupo CGD, ficando esta com a Mundial Confiança e o BPSM. A CGD poderia mais tarde decidir sobre o destino da Seguradora Mundial Confiança e do BPSM. Em 1993 o BCP é candidato único à operação de privatização do BPSM. O montante oferecido pelo BCP é bastante inferior ao previsto na avaliação feita pelo governo e a operação não se concretiza, tendo sido o processo encerrado em 1994.

A 18 de Novembro de 1999, o BCP, com oferta inicialmente inviabilizada, começa a preparar o contra ataque e a oferta recai apenas sobre a totalidade do BPSM, com a oferta de 23,15 euros por acção, sendo a condição de sucesso a aquisição da maioria do capital e dos direitos de voto. O BCP permitia a troca de acções; isto é, os accionistas que assim o desejassem podiam trocar 27 acções por 125 do BCP. Esta operação decorreu no âmbito do acordo, celebrado em Março de 2000 entre o BCP e a CGD, que envolveu também a possibilidade de cooperação entre as duas instituições na actividade seguradora no mercado doméstico. Inicialmente, ocorre a transferência global do património do BPSM para a *holding* BCP - IF Sociedade Unipessoal e desta para o BCP, com a consequente extinção das sociedades incorporadas e mediante a atribuição de 4,6296 acções do BCP por cada acção detida do BPSM.

### **iii) Banco Mello**

Na década de 70, num processo de fusão entre Banco Totta, Aliança e o Banco Lisboa Açores, é constituído o Banco Totta & Açores, o quarto maior banco português. O grupo vê-se obrigado a um interregno após a nacionalização da banca. Os anos 80 marcam o regresso da estabilidade social e política. No dia 1 de Janeiro de 1986, Portugal ratifica o tratado de Roma, entrando para a Comunidade Económica Europeia. Dá-se início ao processo de privatização e é, assim, criada a empresa *Holding* “José Mello”. Ainda nesse ano adquire a Sociedade Financeira Portuguesa. Será esta Sociedade Portuguesa que vai dar origem ao Banco Mello. Com a aquisição da União de Bancos Portugueses, é reforçado o crescimento do Banco Mello. No verão de 1994 o grupo José Mello decide contratar o banco Cif, uma instituição do grupo BCP, para intermediar as negociações com o Banesto, sendo aqui que os destinos do BCP se cruzam com os do Banco Totta (Cordeiro, 2010). No ano de 1998 e após outras participações em empresas do sector financeiro, é criada a UIF – União Internacional Financeira (SGPS), que adquire uma licença de cor-

retagem. A estratégia de crescimento do grupo continua e já no final da década de 90, precisamente no final de 1999, foi celebrado um acordo de concentração da área financeira do grupo José de Mello com o grupo BCP/Atlântico. Após este acordo, foram adquiridas as empresas controladas pelo grupo José de Mello, tendo sido lançada uma OPT sobre o remanescente capital social disperso em bolsa do Banco Mello e Companhia de Seguros Império. As condições de troca foram de 213 acções do BCP por cada 100 acções do Banco Mello e 153 acções do BCP por cada 100 acções da companhia de seguros Império ou o pagamento alternativo em dinheiro de 11,50 euros por cada acção do Banco Mello e 8,25 euros por cada acção da Império. Foi no início do milénio que se deu a conversão das agências do Banco Mello em sucursais BCP.

Em 2000, o banco realiza a aquisição do Banco Mello e da seguradora Império, um processo amigável que, nessa data, fez de José de Mello o maior accionista do BCP.

#### **iv) Horizonte Temporal do BCP**

O Banco Comercial Português, em 25 anos de existência, protagonizou com sucesso a criação do maior banco privado português através de privatizações, OPA, OPT, aquisições, fusões, alianças, parcerias e criação de bancos de raiz.

O banco foi constituído por escritura pública em 25 de Junho de 1985 e abriu ao público em Maio de 1986, com dois balcões: um, na cidade do Porto, sito na rua Júlio Dinis onde também se localiza a sede, e outro, em Lisboa, na Avenida 5 de Outubro. Esta instituição tinha no início duzentos e cinquenta e cinco colaboradores.

A instituição financeira foi criada com um capital social de 3 milhões de contos com a participação de duzentas e cinco entidades investidoras, exclusivamente portuguesas, de várias regiões de Portugal e com posições de capital extremamente diferenciadas.

Jorge Jardim Gonçalves assumiu a presidência desde o ano 1985 até ao ano de 2005, altura em que apresenta a sua demissão. Em Março de 2005, assume a presidência Paulo Teixeira Pinto, ficando Jorge Jardim Gonçalves como presidente do Conselho Superior e do posteriormente criado Conselho de Supervisão. Depois de falhadas duas operações de compra seguidas – o BCR na Roménia e o BPI em Portugal (esta última sob OPA hostil) - em Agosto de 2007, Paulo Teixeira Pinto renuncia ao cargo com efeitos imediatos. É posteriormente substituído na presidência por Filipe de Jesus Pinhal, que toma posse em Setembro, com um mandato com a duração de quatro meses que irá terminar em Dezembro desse mesmo ano.

Em Janeiro de 2008 são apresentadas duas listas concorrentes propostas para a eleição do Conselho de Administração, sendo uma lista encabeçada por Carlos Jorge Ramalho dos Santos Ferreira, que irá ganhar a eleição. É este o presidente que permanece ainda em funções. A estratégia comercial inicial do BCP assentava em dois vectores: inovação e personalização.

A caracterização do novo banco e dos seus colaboradores obedecia a regras de comunicação interna que pretendiam criar interna e externamente uma ideia de diferenciação no confronto com as normas dominantes no sector público (Faria, 2001).

É o primeiro Banco Comercial Privado constituído após o início do processo de liberalização e desenvolvimento do sistema financeiro português. A partir daqui, o BCP com centro de decisão em Portugal, ao longo destas três décadas, começou a preparar uma estratégia de expansão e crescimento, destacando-se na década de 80 os passos que a seguir enunciamos.

Em 1987, dá-se a constituição das companhias de seguros, Ocidental ramo Vida e não Vida, a Nacional *Factoring*. Esta seria uma área a explorar, uma vez que a *factoring* era uma actividade pouco conhecida no mercado nacional. Estava dado o primeiro passo para a constituição do grupo BCP; admissão do título à cotação na Bolsa de Valores de Lisboa. No primeiro semestre de 1998, lançou as áreas de negócio de Private Banking e o Corporate Banking, duas redes de distribuição direccionadas para particulares com patrimónios mais elevados e para grandes empresas e clientes institucionais. O alargamento das redes é necessário, sendo os grandes objectivos estratégicos, enunciados por Gonçalves (2008), à data da constituição do banco os seguintes:

- a) **ser um banco universal** - no sentido em que aspirava a trabalhar com todo o tipo de clientes;
- b) **ter vocação nacional** - impunha-se que a marca estivesse presente em todo o território nacional;
- c) **ganhar dimensão competitiva** - com a concretização da OPA sobre o BPA, constituindo o Universo BCP/BPA

Em 1988, o banco, convidado pela Companhia de Investimentos e Serviços Financeiros (CISF), participa na constituição duma empresa de *rating*, que irá dar informações rigorosas sobre a vida das empresas e o valor dos seus títulos. Foi também em 1988 que se iniciou a reflexão sobre “blindagem” e sobre a solução para um alargamento da base de accionistas,

como forma de assegurar a defesa do banco a qualquer *take over* hostil.

O banco decidiu criar uma nova marca e dá-se o lançamento do banco NovaRede (NR), no final do ano de 1989. Este apresentava-se como mais um passo no desenvolvimento do Princípio da Universalidade, direccionada para clientes de segmentos particulares com rendimentos médios, com a abertura de 21 sucursais, em simultâneo. A NR visava um mercado alvo muito alargado, comportando clientes particulares e empresas. A NR diferenciou-se pela aposta no desenvolvimento de produtos, foi pioneira na criação de uma linha de atendimento “Linha Directa” e na criação de uma zona de “Self Banking”.

A criação da Interfundos (Sociedade Gestora de Fundos Imobiliários), da Sociedade de Locação Financeira Mobiliária e da Sociedade de Leasing (sociedade parabancária) demonstra que o alargamento da rede e dos segmentos de mercado é preocupação dominante do Banco.

A década de noventa ficou marcada pela internacionalização. Inicia-se a década com a celebração de um acordo com a Cariplo (Itália, actual Banca Intesa). O convite para participar na colaboração com o Banco Popular de Espanha (BPE), ficando este com uma pequena posição no capital do BCP, medida entendida como reforço de conhecimento entre os dois bancos, permitia ao BCP a entrada no mercado francês, nomeadamente na emigração. A criação de uma sucursal Offshore na Madeira, o negócio de Private Banking Internacional, o negócio na América Latina, África e Europa, mantendo uma estreita ligação com as comunidades portuguesas aí residentes, vieram consolidar a sua actuação no mercado Internacional. Entre 90 e 91, o banco formou alianças estratégicas com quatro instituições financeiras internacionais: o Banco Popular Español (BPE direccionado para emigrantes portugueses em França) de Espanha e a Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde de Itália (Cariplo participou na formação do BII com 50% do capital cada um) e duas Seguradoras Europeias a Friend Provident (FP) do Reino Unido e a Avero Centraal Beheer (AVCB) da Holanda. O processo de consolidação e de ordenação do grupo Comercial Português teve um impulso decisivo através da constituição de duas Sociedades Holdings. Uma dessas sociedades passou a integrar as participações sociais detidas pelas Seguradoras Ocidental e Ocidental Vida e a segunda passa a integrar BCP Investimentos, S.A, que integra Assent Management e Área Corporate Finance.

O projecto de expansão do banco passou pela OPA sobre a CISF, sociedade financeira, que desde o início trabalhou com o BCP. Esta foi lançada em 1990 e foi a primeira OPA sobre 43,5% do capital social da CISF. Esta oferta pública de aquisição foi concertada

entre as duas administrações e alguns dos seus principais accionistas.

A projecção nos meios internacionais continua com a admissão à cotação do BCP no Mercado Norte-Americano (NYSE) através da emissão de American Depositary Receipts (ADRs), o que lhe permitiu ser o primeiro banco nacional a ter títulos representativos do seu capital admitidos à cotação num mercado internacional.

A criação de alianças com dois grupos europeus de seguradoras, Friends Provident e Averro Central Beheer, deu-se no ano 1991. Neste mesmo ano, no dia 27 de Dezembro com escritura pública, foi criada a Fundação Millennium bcp.

No ano de 1992, são lançadas três OPAs. Uma sobre o capital social da Nacional Factoring, S.A ; uma segunda OPA sobre o capital social de 2.540.609 acções da Ocidental Holding SGPS SA e uma terceira, em Agosto, com o objectivo de colocar o banco numa posição de controlo total da empresa sobre CISF. Esta OPA terminou com a detenção de 96,2% do capital a favor do grupo, que vai transformar a CISF em Banco de Investimentos. Inicia a actividade o Banco Popular Comercial (BPC) em França e dá-se a criação do Banco de Investimento Imobiliário (BII), especialista em crédito à habitação e na promoção imobiliária.

No ano de 1993, realiza-se um acordo de cooperação estratégico com o Banco Central Hispânico (BCH). Dá-se a entrada da Ocidental na Eureko, com o estatuto de parceiro estratégico.

Com a introdução de novas tecnologias e das centrais digitais com funcionalidades acrescidas e flexíveis, a integração de voz e de dados, a rede de fax e o preço mais baixo das comunicações, surge a primeira operação de banca directa por telefone em Portugal, o Banco7, no ano 1994. É também neste ano que é criado o CrédiBanco (banco de crédito pessoal).

A 24 de Março de 1995 dá-se a efectivação do maior *takeover* de sempre na história empresarial portuguesa com a concretização da OPA do BCP e Império sobre o BPA. O BCP adquiriu 55.000.110 acções correspondentes a 50,0001% do capital do Banco Português do Atlântico, pelo montante de 154 M.c. Em Setembro de 1997, o Grupo adquiriu mais 25% do capital social do Atlântico à companhia de Seguros Império, reforçando a sua participação em 75,42% do respectivo capital social.

Em Junho de 1998, através da aquisição da totalidade das acções ainda detidas pela Companhia de Seguros Império e de compras realizadas no mercado, ficou com uma parti-

cipação de 99,2% do Capital. A manutenção da marca Atlântico deveu-se à notoriedade que o BPA detinha e à necessidade de se levar a cabo um processo de integração de um banco de dimensão muito significativa relativamente ao BCP.

Em Agosto desse ano, através de uma Oferta Pública de Venda, o BCP alienou 29,27% do capital social do Atlântico, passando a fazer parte integrante dos índices BVL 30 e PSI 20. Após a admissão ao PSI 20, concretiza-se a admissão à cotação das Acções BCP na bolsa de Frankfurt.

Efectua-se a Constituição da Seguros e Pensões Gere, Holding Integradora das participações do Grupo BCP em várias seguradoras e empresas Gestoras de Fundos.

Em 1995, o banco investe em África com a criação do Banco Internacional de Moçambique. Foi também neste ano que foi criado o Núcleo Arqueológico da Rua dos Correeiros (NARC). Após obras de remodelação no pavimento da Rua dos Correeiros em Lisboa, foram descobertas estruturas arqueológicas que o Banco preservou através da criação do NARC.

Em 1996, surge em Portugal o primeiro *Instore Bank* europeu o Banco Expresso Atlântico (BEA). É a primeira *Joint-venture* à escala mundial entre um grupo financeiro e um grupo de distribuição (Grupo Jerónimo Martins), que funcionava no interior da superfície de distribuição Feira-Nova e Pingo Doce. É de destacar, pelo seu carácter inovador, o serviço prestado pelo BES do “Expresso Investidor”, que colocava o cliente em interacção com um especialista através de entrevista por videoconferência. No domínio do negócio dos seguros, foi realizado o lançamento da Seguro Directo Gere e o início da actividade da Médis.

Foi admitido o título à cotação no mercado oficial da bolsa de Londres (London Stock Exchange). Desta forma cumpre-se o objectivo de cotar o Título Bcp nos mercados Internacionais (Gonçalves, 2008). É constituída a Servibanca, produto de fusão de várias empresas do grupo BCP e BPA, empresa unificadora de prestação de serviços, que integram secretaria geral, centro corporativo, auditoria, selecção e formação, qualidade, contencioso, assessoria e alienação de activos.

No plano interno, o ano de 1997 foi um período de conclusão do processo de reestruturação do BPA, que tinha sido iniciado dois anos antes com o processo de aquisição, a optimização das redes de distribuição convencionais e a promoção de plataformas inovadoras (Atlântico, Expresso Atlântico, Banco7, Seguro Directo, Médis). No plano internacional, é de destacar a abertura de um escritório em Cantão, na China. O banco Cisf rea-



liza a primeira emissão de obrigações. É co-líder na primeira tranche de privatização da EDP e foi coordenador da privatização da Brisa.

Na vertente internacional, foi concretizada a aquisição de 4,99% do capital social do Big Bank Gdanskic (BBG) que, em parceria com o BCP, lança o Banco Millennium na Polónia com a abertura de 28 sucursais.

Dá-se a realização de uma *Joint-venture* para o aluguer de viaturas com AGE Capital, que iria dar origem à Classic Renting.

O ano de 1999 foi um ano de desafios. Este ano começa com mais aquisições do grupo: com 30% do capital da Achmea Bank e 50% do capital do Interbanco, sendo tomada a decisão, por mútuo acordo, de terminar a parceria estabelecida entre o BCP e o Banco BSCH.

Tendo já tentado sem sucesso, o BCP avança então com uma OPA sobre o BPSM e o Crédito Predial Português, tendo ainda feito um aditamento ao anúncio da oferta sobre a Mundial Confiança. No final desse ano, foi alterada a denominação do Banco Cisp para BCPA - banco investimento, banco como instituição especializada em investimentos.

Em 2000, as fusões e as aquisições continuam. Neste ano dá-se a aquisição do Banco Mello e a sua fusão por incorporação e ainda a aquisição da Seguradora Império.

Concretiza-se o processo de fusão por incorporação do BPA no BCP, como estratégia necessária às alterações estruturais do sistema financeiro, com atribuição de 4 novas acções BCP por cada 5 Acções do Atlântico.

No dia 7 de Abril de 2000, dá-se a aquisição do controlo do BPSM e a sua fusão por incorporação. É também no início do novo milénio que se realiza o Lançamento do Portal Internet [www. Millenniumbcp.pt](http://www.Millenniumbcp.pt) e do NovaBank na Grécia em parceria com o grupo grego Interamerican.

O ano de 2000 ficará na história do Banco Comercial Português como um dos mais ricos em acontecimentos significativos, pelo impacto no desenvolvimento e consolidação das suas opções estratégicas, no contexto do processo de integração europeia em que se encontra envolvido o país e, em particular, o seu sector financeiro.

Em 2001, realiza-se o lançamento do banco ActivoBank<sup>7</sup> em parceria com o Banco Sabadell. Este banco não dispõe de sucursais, pelo que o telefone torna-se no meio privilegiado de contactos com a instituição.

Todos os clientes têm um conjunto de códigos de segurança que lhes garante o acesso ao Banco com total confidencialidade.

Das cinco marcas existentes à data de 2000 só a marca Mello foi extinta e as suas sucursais integradas na rede BCP. As restantes quatro marcas – BCP, NovaRede, Atlântico e Sotto Mayor – foram mantidas durante um período de tempo de forma autónoma, visando melhorar a proposta de valor e a imagem das redes comerciais.

Em 23 de Outubro de 2003 é feito o anúncio pelo BCP da incorporação das diferentes marcas comerciais numa nova designação, a marca unificadora Millennium bcp. Todas as sucursais das diversas marcas passam a ter as suas fachadas com o logótipo bcp e esta passa a ser a marca institucional e comercial do grupo.

Em 2003, nascia a marca única Millennium bcp. Com este passo, o banco mostra capacidade de inovação e visão que sempre o caracterizou. É neste ano que se dá o cancelamento da admissão à cotação bolsa dos “American Depositary Shares” do título BCP na bolsa de Frankfurt, no London Stock Exchange e na Euronext Amsterdam.

Em 2004, realiza-se a fusão por incorporação do banco Expresso Atlântico e do Crédibanco.

A partir de 2004, passa a existir apenas a marca comercial Millennium bcp.

Em 2005, o BCP anuncia a venda do Banco Comercial de Macau (BCM) ao grupo financeiro de Hong Kong ODAH Seng Bank, por 177 milhões de euros, desaparecia definitivamente o último elo de ligação com o grupo BPA Cordeiro (2010). É também neste ano que se dá a concretização da aquisição ao grupo Dimitrios Contominas dos 50% do capital social do NovaBank, ficando este a ser totalmente controlado pelo BCP.

Realiza também o lançamento de uma operação autónoma especializada na actividade de microcrédito com abertura de três sucursais, uma localizada em Lisboa, outra no Porto e a terceira na cidade de Braga. Foi também em 2005 que o BCP e outras seis instituições concorrentes apresentam, no dia 17 de Outubro, propostas para aquisição de 61,8% do capital social do Banco Comercial Romeno.

Em 2006 o BCP anuncia a OPA sobre o BPI. Esta oferta era “não solicitada mas não hostil”, classificada como “uma proposta de Fusão Unilateral “. Esta OPA não teve sucesso, pois nenhum accionista do BPI vendeu, embora a contrapartida final oferecida fosse de 7.00€ por cada acção representativa do capital social do Banco BPI S.A, a pagar em numerário.

Em 2007, dá-se a conclusão da OPA ao BPI, sem que nenhuma das condições de sucesso tenha sido atingida. Realiza-se a assinatura de um acordo de princípios para o estabelecimento de um contrato de parceria entre BCP S.A. e a Sonangol; A Fortis procedeu à alienação da sua participação qualificada no capital social do BCP.

No ano de 2008, efectua-se a concretização do registo da fusão por incorporação da sociedade BCP Participações Financeiras, SGPS, Sociedade Unipessoal Lda no Banco Comercial Português S.A.. Só em 2009 é que se procede à fusão por incorporação do banco Millennium bcp Investimento S.A.

O ano de 2010 fica marcado por ter sido o ano de alienação da totalidade da rede de sucursais do Millennium bcpbank, nos Estados Unidos da América (EUA). Em resultado, o BCP deixou de deter uma operação bancária nos EUA.

As fusões e Aquisições alteraram profundamente a estrutura do sector Bancário em Portugal, com um impacto significativo no ranking dos maiores grupos bancários.

O grupo financeiro em que o Millennium bcp se transformou, está longe de 1985, quando abre as primeiras sucursais, sempre com uma estratégia bem definida e fundamentada que, inicialmente, se dedicou ao crescimento orgânico, passando a opções estratégicas de aumento de quota de mercado expressivo, por via das aquisições de uma ou várias instituições financeiras de crédito com peso significativo na banca.

### **3.2 – Modelo Organizacional**

O Banco Comercial Português S.A. é uma sociedade aberta com sede na praça D. João I, 28 – Porto, com um capital social de 4.694.6000.000 Euros, matriculada na C.R.C do Porto.

O banco acompanha de perto os diferentes modelos que, a nível nacional e internacional, têm sido recomendados e implementados, como também participa activamente na extensão e reflexão que a vários níveis se encetou sobre as melhores práticas de governo societário.

O Banco Comercial Português apresenta em [www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt) o modelo organizacional que a seguir se descreve :

Assembleia Geral, Conselho de Remunerações e Previdência, Secretário da Sociedade, Conselho Geral e de Supervisão, Auditores Externos, Comissões Especializadas do Conselho Geral e de Supervisão, Provedor do Cliente, Risk Office, Representante para o Mer-

cado Revisor Oficial de Contas (ROC), Pelouros do Conselho de Administração Executiva, Conselho de Administração, Comitês e comissões do Conselho de Administração Executiva.

O CAE (Conselho de Administração Executivo) é eleito por triénios em Assembleia Geral, que indicará o Presidente e Vice Presidentes.

A Assembleia Geral é o órgão que representa os accionistas. Reúne quando legalmente convocada, podendo participar nela os accionistas com direito a voto, sendo que a cada 1.000 € de capital corresponde um voto.

“Representante para o Mercado” é uma figura que proporciona um relacionamento completo e rigoroso com os investidores nacionais e estrangeiros e também com as entidades de supervisão e o mercado em geral, divulgando factos e notícias relacionadas com o banco e resultados trimestralmente.

Ao ROC compete verificar a regularidade dos livros e registos contabilísticos, a exactidão dos documentos de prestação de contas, as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados, devendo elaborar relatório anual sobre a sua acção fiscalizadora.

O Risk Office apoia o Conselho de Administração no desenvolvimento e na implementação dos processos de gestão de risco, nas suas diversas vertentes.

O Compliance Office zela pelo cumprimento da lei e de todas as normas e regulamentos (internos e externos) que pautam a actividade do Banco e das suas associadas, por parte das estruturas funcionais e de todos os colaboradores do grupo BCP. Assegura a adequação das normas e dos regulamentos internos às alterações da legislação em vigor, assessorando as diversas áreas do banco na adaptação dos seus normativos específicos. Apoia e promove actividades e programas de formação no domínio do *compliance*.

Assegura as melhores práticas internacionais em matéria de “Know your customer” e “due diligence”, envolvendo nomeadamente a instalação de ferramentas informáticas (filtros), com vista à detecção de operações onde intervenham entidades sujeitas a embargos ou sanções internacionais.

O Provedor do Cliente é um órgão independente das estruturas hierárquicas do Banco que tem como funções a defesa e a promoção dos direitos, garantias e interesses legítimos dos clientes, assegurando, através de meios informais, a regularidade das relações destes com o Banco.

O Banco contratou os serviços da Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) como

auditor externo.

Nos termos da lei, as sociedades cotadas em bolsa têm que designar um Secretário da Sociedade, ao qual, para além das funções de secretariado, compete satisfazer as solicitações formuladas pelos accionistas .

O conselho de Remunerações e Previdência foi eleito no dia 27 de Maio de 2008, sendo constituído por accionistas independentes em relação à Administração.

### **3.3 –Missão do Banco**

O Millennium bcp é uma instituição de crédito cuja actividade é supervisionada pelo Banco de Portugal, pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários e pelo Instituto de Seguros de Portugal.

A sua missão, segundo informações recolhidas em [www.Millenniumbcp.pt](http://www.Millenniumbcp.pt) é a de criar valor para os clientes através de produtos e serviços financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo com rentibilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atractivo aos accionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa. O banco desde sempre valorizou a função social como parte integrante da sua missão, quer no plano interno, quer no exercício da responsabilidade social da comunidade. O conteúdo da sua missão foi alterado durante o período antes e pós fusão. Em 1999, o enfoque era “contribuir para o desenvolvimento do sistema financeiro e da economia portuguesa, participando activamente em processos de consolidação doméstica e de parcerias estratégicas transfronteiriças entre instituições europeias.

No ano de 2000, a missão estava focada no seu crescimento ”explorando as oportunidades de negócio relacionadas com as novas tecnologias de informação e comunicação”. Em 2001 é “consolidado o seu posicionamento como instituição de referência pela qualidade, inovação e liderança das suas propostas de valor, tanto a nível doméstico como a nível de mercados onde marca presença.” Podemos concluir que, através da sua missão, o banco comunica os seus objectivos e a sua estratégia à organização.

### **3.4 –Presença do Banco Geograficamente**

O Banco optou por uma estratégia de internacionalização, após ter consolidado uma posição relevante no mercado nacional, sempre com uma visão que passa pela conquista de dimensão internacional.

Podemos concluir, através da visão geral histórica da secção anterior, que o grupo iniciou a sua estratégia de internacionalização no ano de 1989 com a abertura de uma sucursal financeira no exterior na zona de *offshord banking*, na Madeira. Hoje, está presente em muitos países, quer seja através de parcerias estratégicas, acordos de cooperação estratégica, alianças estratégicas, quer através de lançamento de bancos de raiz em mercados estrangeiros. A actividade internacional do Millennium bcp é assegurada por várias operações bancárias realizadas em vários mercados. O Banco está presente nos mercados europeus, nomeadamente na Polónia, na Grécia, na Roménia, na Turquia e em mercados com que detém fortes laços históricos como Moçambique e Angola, onde a presença da comunidade de descendência portuguesa é forte.

Na vertente internacional, prosseguiu sempre com uma estratégia de modelos de parceria, que permitisse responder às exigências competitivas de um mercado europeu, mas que assegurasse em simultâneo a identidade e autonomia da gestão .

### **3.5 – Acção Mecenato**

A Fundação Millennium bcp foi criada com escritura pública em 1991 e constituída uma pessoa colectiva de direito privado, dotada de personalidade jurídica e sem fins lucrativos.

A fundação surge como reflexo da cultura de responsabilidade social a que o banco se obriga e que desenvolve junto das comunidades onde se insere.

Sendo um importante meio de apoios pelo banco, as acções de mecenato estão estruturados em três grandes vectores.

Cultura - Conservação e divulgação do património do banco, actividades museológicas (exposição a decorrer pelo país “Arte Partilhada”), promoção e recuperação de património artístico e histórico, cultura e língua portuguesas e outras iniciativas culturais artísticas e civis.

Ciência e Educação – Projectos de investigação científica, bolsas de estudo, apoio a estudantes oriundos de Timor e países africanos e de língua portuguesa.

Beneficência – Acção social em situações de carência social e económica, acção social nos países africanos de língua oficial portuguesa, apoio ao Banco Alimentar Contra a Fome, com um donativo mensal destinado à aquisição de uma tonelada de atum em conserva ([www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt)).

O banco participa também em actividades lúdicas como Patrocinador Principal do festival

“Rock in Rio”, patrocínio de actividades desportivas como do alpinista João Garcia e a realização da assinatura de um protocolo com a Sociedade Portuguesa de Autores, conferindo ao banco o Estatuto de “Banco dos Autores Portugueses em Exclusividade”.

## **CAPÍTULO IV – IMPACTO DA DINÂMICA DO GRUPO MILLENIUM BCP NO DISTRITO DE BRAGANÇA**

### **4.1– Selecção e Justificação dos Indicadores**

Na literatura é possível encontrar diversas abordagens relacionadas com os processos de fusão de empresas em geral e com uma focalização mais particular no caso da banca. Em todas elas, o que se pretende é avaliar o comportamento de indicadores face às realidades criadas pelo novo cenário e interpretar o que isso significa na prática para o novo “ecosistema” económico/sociocultural do alvo de estudo. A escolha dos indicadores é necessariamente condicionada pela natureza do estudo que se pretende efectuar, pela realidade que se pretende compreender, mas sempre condicionada, para o bem e para o mal, pela capacidade de obter os dados conceptualmente tidos como necessários.

Tendo em conta o objectivo da investigação proposta, recorreu-se a informações disponibilizadas pelo Millennium bcp, nas quais constam informações fidedignas sobre os colaboradores, sucursais e volume de negócio, resultantes das operações de fusões e aquisições ocorridas no período considerado neste estudo. Os dados são oriundos dos relatórios de contas trimestrais e anuais disponibilizados pelo banco, tendo sido as tabelas e os gráficos



das figuras elaborados por mim.

Nesse sentido, após alguma reflexão face à análise a concretizar, considerou-se uma primeira classificação dos indicadores a utilizar em função das dinâmicas internas e seu impacto, bem como das dinâmicas externas e seu impacto. No fundo o que se pretendeu com esta classificação inicial foi reencaminhar a reflexão para uma análise das consequências que as dinâmicas do grupo tiveram internamente, nas sucursais do banco estabelecidas na região e, numa outra vertente, analisar as implicações que essas dinâmicas provocaram exteriormente naqueles que lidam com o banco. Neste particular, permitimo-nos salientar que a ambição inicial contemplava uma incidência forte nas dinâmicas ocorridas com o tecido empresarial, o que se revelou inviável face à impossibilidade de obter dados relativos a esses fluxos.

Em conformidade, consideraram-se dois vectores de análise no intuito de avaliar as implicações de índole interna: i) dinâmicas ao nível das sucursais, cuja utilização se inseria numa lógica de entendimento da variação da distribuição geográfica inicial e final; ii) dinâmicas ao nível dos colaboradores, numa perspectiva de perceber se o número de colaboradores aumentou ou diminuiu; se houve deslocação de concentração de colaboradores e, a existir, de e para onde; bem como avaliar as origens dos fluxos de colaboradores de uma forma que se possa equiparar (olhando ao distrito) como migrações, emigrações ou imigrações.

Ao nível externo, descartada, como referimos, a vertente de relacionamento com as empresas, enveredou-se pela tentativa de analisar as evoluções de indicadores directa e/ou indirectamente relacionados com a actividade de particulares, no sentido de inferir o impacto que a dinâmica do banco teve no quotidiano das populações que serve. Assim coligiram-se dados relativos ao i) crédito ao consumo (CCON), na tentativa de avaliar a predisposição da instituição, mais ou menos conservadora, sempre considerando a matriz nacional; ii) crédito à habitação (CDHAB), tendo sempre presente a sua importância enquanto produto para um banco, observando-se numa perspectiva similar ao indicador anterior; iii) depósitos à ordem (DO) que podem reflectir o aumento/diminuição da fidelização ao banco e a capacidade de produzir valor bem como a redução/aumento da actividade depositante; iv) número de clientes do banco (NCLIB), demonstrando satisfação com a marca e a fidelização ao banco; v) número de cartões de débito e de crédito (CPC-PE), que são instrumentos de pagamento que reflectem a realização de débitos directos e transferências interbancárias e pagamentos em terminais de pagamento automático. Deste modo foram constituídos um conjunto de indicadores que formaram a base de dados a

de dados a estudar.

A pesquisa terá duas vertentes, uma qualitativa e outra quantitativa. A pesquisa qualitativa de carácter bibliográfico, através do acesso a livros, revistas especializadas, artigos, notas de aulas e sites de Internet, relatórios trimestrais e anuais referentes ao período de 1994 a 2004 sobre os resultados obtidos pelo BCP. A vertente quantitativa foi concretizada através de dados fornecidos pelos arquivos do banco e consulta aos relatórios anuais da instituição.

Os constituintes da nossa amostra são as sucursais do distrito de Bragança do actual Millennium bcp. Os dados referentes a estas sucursais são uma amostra, sendo esta constituída pelas variáveis: a) número de balcões; b) número de colaboradores; c) crédito consumo; d) crédito habitação; e) depósitos à ordem; f) número de clientes; g) número de cartões débito e crédito.

Através de uma análise detalhada, foi feita a codificação, verificação e registo em suporte informático através da aplicação SPSS dos dados recolhidos, para apresentação fiel dos resultados obtidos. Esta aplicação possibilita trabalhar com distribuições de frequência, correlações, médias, medianas, regressão múltipla, análise factorial e outras técnicas estatísticas. O estudo dos valores estatísticos foi feito utilizando o teste da análise de variância (ANOVA – Analysis of Variance) e complementada com o teste de Tukey, que serão mais adiante explicados aquando da sua utilização.

## **4.2 – Análise das Dinâmicas Internas e seu Impacto**

### **4.2.1 – Origem das Actuais Sucursais**

Relativamente à rede de sucursais do distrito de Bragança, vamos fazer uma breve apresentação relativa ao número de sucursais que cada instituição bancária tinha. Esta será feita descrevendo dois períodos distintos, sendo um o ano de 1994 em que ainda não tinha havido qualquer fusão ou aquisição por parte do BCP, e o período seguinte, correspondente aos anos de 2000 e 2004, em que há a concretização das fusões e aquisições por parte do BCP.

Na Tabela 1 apresenta-se o número de sucursais em função da instituição bancária a que pertenciam e do ano em análise.

**Tabela 1: Número de sucursais por banco e por ano.**

<b>Banco</b>	<b>Ano</b>		
	<b>1994</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>
<b>NR</b>	2	9	9
<b>BANCO MELLO</b>	6	0	0
<b>BPA</b>	5	5	5
<b>BEA</b>	0	2	2
<b>BPSM</b>	3	3	3
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

Por consulta da Tabela 1, verifica-se que em 1994 a NovaRede apenas dispunha de duas sucursais, sendo uma em Bragança e outra em Mirandela. Entretanto no ano de 2000 a NR já possuía nove sucursais, tendo aberto uma nova sucursal em Macedo de Cavaleiros e adquirido as sucursais do Banco Mello. Relativamente aos bancos BPA e BPSM, estes mantiveram o número de sucursais (cinco e três respectivamente) ao longo dos anos, até se dar a fusão e a unificação da marca Millennium bcp. Verifica-se que o BEA apenas possuía duas sucursais na zona objecto de estudo, uma em Bragança e outra em Mirandela.

Existem actualmente no distrito de Bragança dez sucursais Millennium bcp. Da análise dos dados recolhidos e como se demonstra através da Tabela 1, verificamos que desde o ano de 2004 até aos dias de hoje foram extintas nove sucursais no distrito de Bragança, três em Bragança (BEA, BPSM e Banco Mello), três em Mirandela (BPA, NR e BEA), uma em Miranda do Douro (Banco Mello), uma em Macedo de Cavaleiros (NR) e uma em Mogadouro (Banco Mello).

Refira-se que relativamente ao banco original NR, existe actualmente apenas uma sucursal (Bragança Avenida). Quanto ao BPA existem quatro sucursais (Alfandega da Fé, Bragança Sé, Miranda do Douro e Argozelo). Do Banco Mello restam três sucursais (Vila Flor, Macedo de Cavaleiros e Vimioso). Do BPSM existem duas sucursais (Mirandela e Mogadouro). Apesar de anteriormente ter sido dito que actualmente o Millennium bcp possui dez sucursais, só se consideram a partir deste ponto do trabalho nove sucursais, pois a sucursal de Argozelo está associado ao balcão de Bragança Sé.

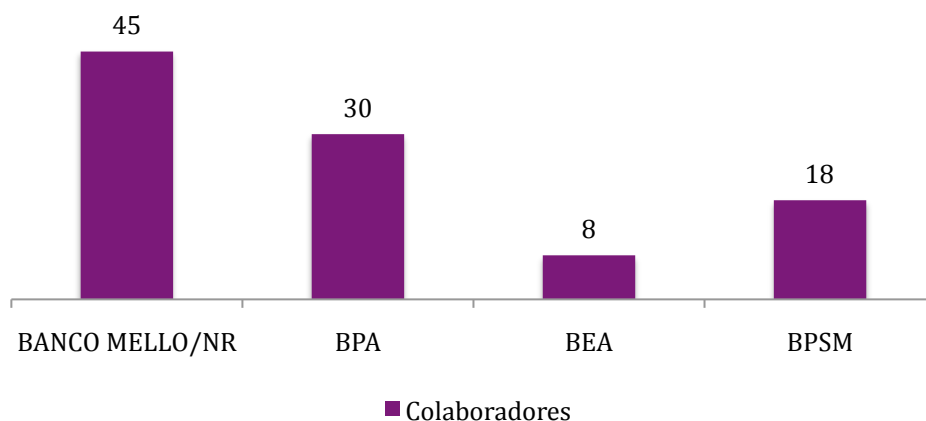
Relativamente às seguradoras Império e Bonança pertencentes ao Banco Mello e BPA, respectivamente, estas foram vendidas em 2000 à CGD e os respectivos colaboradores

cessaram funções com o grupo BCP e passaram para os quadros do grupo CGD. O BPSM que era detentor da seguradora Mundial Confiança, no ano de 2000, vendeu -a à CGD absorvendo esta todos os seus colaboradores. Relativamente às sucursais das seguradoras que existiam na zona em estudo, das duas existentes em Bragança uma da Império e outra da Bonança e uma em Mirandela da Império encontram-se actualmente fechadas.

#### 4.2.2 – Colaboradores

O actual quadro de recursos humanos do Millennium bcp no distrito de Bragança, é composto por 44 colaboradores, que trabalham nas dez sucursais existentes, um Director comercial e um colaborador que, embora fazendo parte destas sucursais, está alocado aos serviços centrais. A constituição do actual quadro de colaboradores do Millennium bcp sugere através dos seus dados, dinâmicas diferentes relativas à situação profissional dos colaboradores, bem como às várias proveniências dos mesmos. Vamos seguidamente fazer uma descrição dessas dinâmicas e proveniências.

Relativamente à dinâmica da situação profissional vamos fazer a sua descrição com base nos dados da Figura 4, Figura 5 e Figura 6. Apresentamos na Figura 4 os dados relativos ao número total de colaboradores de cada banco.



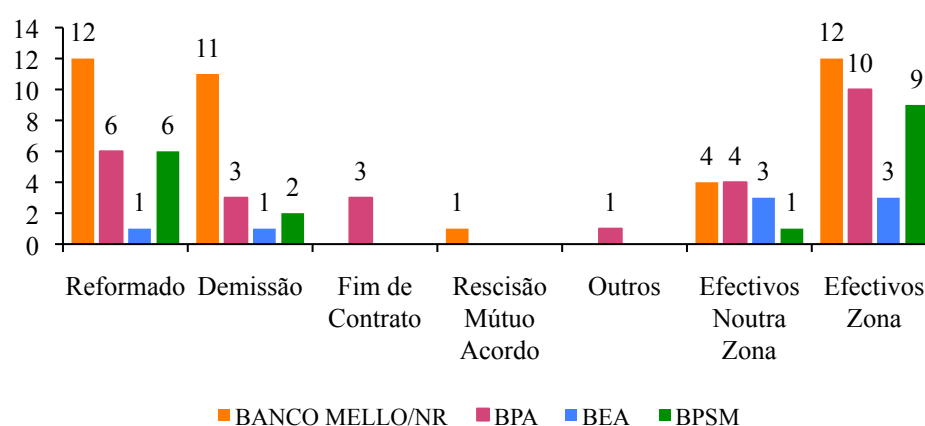
**Figura 4: Total de colaboradores por banco.**

Através da Figura 4 podemos dizer que, do total de 101 colaboradores dos bancos, 45 fazem parte do Banco Mello/NR, representando 44,55% dos colaboradores, 30 fazem parte do BPA, representando 29,70% dos colaboradores, 8 fazem parte do BEA, representando 7,92% dos colaboradores, e 18 fazem parte do BPSM, representando 17,82% dos colaboradores. Da Figura 4 podemos ainda inferir que o banco que mais colaboradores tinha era

o Banco Mello/NR, seguido respectivamente pelo BPA, BPSM e com o menor número o BEA.

A situação contratual actual dos colaboradores é apresentada através das variáveis: reformados (colaboradores que atingiram a idade de reforma ou que se reformaram por mútuo acordo com o banco), demissão (colaboradores que fizeram um pedido de demissão), fim de contrato (colaboradores que estavam em fim de contrato e este não foi renovado), rescisão por mútuo acordo (colaboradores que rescindiram o contrato com o seu banco), efectivos noutra zona (colaboradores que se encontram efectivos em sucursais do banco Millennium bcp mas localizadas fora da zona em estudo) e efectivos zona (colaboradores que estão efectivos em sucursais localizadas na zona em estudo).

Apresenta-se, na Figura 5 e que a seguir descrevemos, o número de colaboradores para cada uma das situações atrás descritas.



**Figura 5: Situação contratual actual dos colaboradores.**

Da lista inicial de 45 colaboradores do Banco Mello/NR, verificou-se que cinco foram colocados noutros bancos que futuramente vieram a constituir o Millennium bcp, nomeadamente no BPA e BPSM. Pela análise do gráfico da Figura 5, verifica-se que, relativamente ao Banco Mello/NR, dos colaboradores iniciais, doze estão actualmente reformados, representando 30,00%, onze pediram a demissão, representando 27,50%, um rescindiu contrato por mútuo acordo, representando 2,50%, cinco são efectivos noutras zonas, representando 10,00%, e doze pertencem ao actual quadro do Millennium bcp, representando 30,00%.

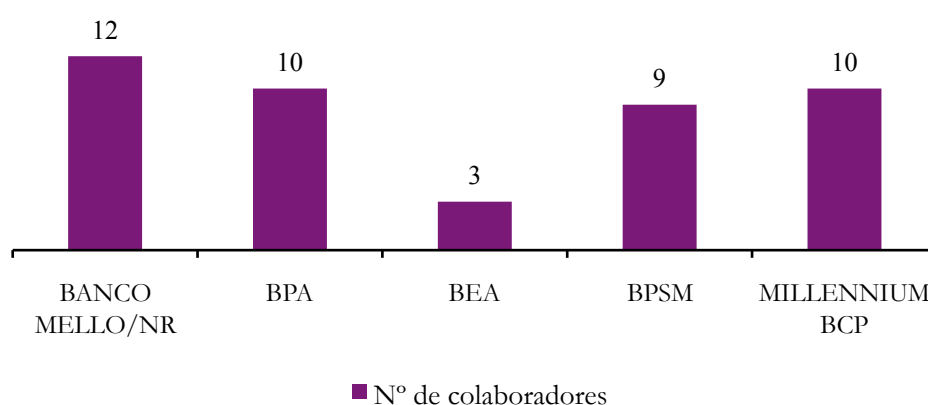
Por sua vez, dos 30 colaboradores do banco BPA, registou-se que três deles foram colocados noutros bancos do grupo antes da constituição do Millennium bcp. Atendendo ao gráfico da Figura 5, verifica-se que, actualmente, dos antigos colaboradores do BPA seis

estão reformados, representando 22,22%, três pediram a demissão, representando 11,11%, três rescindiram contrato, representando 11,11%, um está noutras condições não explicitadas, representando 3,70%, quatro são efectivos do Millennium bcp noutras zonas, representando 14,81%, e dez pertencem ao actual quadro do Millennium bcp, representando 37,04%.

Relativamente ao BEA verifica-se que um dos colaboradores está reformado, representando 12,50%, um pediu a demissão, representando 12,50%, três são efectivos do Millennium bcp noutras zonas, representando 37,50%, e três pertencem ao actual quadro do Millennium bcp, representando 37,50%.

Quanto à situação contratual actual dos 18 colaboradores do extinto BPSM temos que seis estão na situação de reformados, representando 33,33%, dois pediram demissão, representando 11,11%, um é efectivo do Millennium bcp noutra zona, representando 5,56%, e nove pertencem ao actual quadro do Millennium bcp, representando 50,00%.

Relativamente à proveniência bancária, esta é bastante diversificada. Assim, atendendo ao gráfico da Figura 6, podemos ver que dos 44 colaboradores das actuais sucursais, doze são provenientes dos extintos Banco Mello e NR, representando 27,27% dos colaboradores, dez provêm do BPA, representando 22,73% dos colaboradores, três provêm do BEA, representando 6,82% dos colaboradores, nove são oriundos do BPSM, representando 20,45% dos colaboradores, e dez foram contratações do actual grupo Millennium bcp, representando 22,73% dos colaboradores.



**Figura 6: Proveniência dos colaboradores do actual quadro do Millennium bcp.**

### 4.3 – Análise das Dinâmicas Externas e seu Impacto em Função do Banco

Na análise dos factores externos foram utilizados os indicadores: CCON (crédito ao consumo); CDHAB (crédito à habitação); DO (depósitos à ordem); NCLIB (número de clientes do banco) e CPCPE (número de cartões de débito e de crédito).

Um aspecto relevante a ter em consideração na análise dos indicadores utilizados é o ano de concretização das fusões e das aquisições. Refira-se que a fusão do BCP com o BPA aconteceu em 1997 embora a aquisição da maioria do capital do BPA tenha ocorrido no ano de 1995,. A aquisição por parte do BCP do Banco Mello e do BPSM ocorreu no ano 2000. O anúncio pelo BCP da incorporação das diferentes marcas comerciais numa nova marca é feito em 2003 e a unificação da marca acontece no ano 2004. Os resultados apresentados são referentes ao período que vai desde os anos 2000 até ao primeiro semestre de 2011, por impossibilidade de obtenção de dados anteriores a estes período para os indicadores em análise. Seguidamente, são apresentados gráficos relativos a cada um dos indicadores, sendo deste modo analisadas as dinâmicas externas e o seu impacto.

#### 4.3.1 – Crédito ao Consumo

No período em análise, relativamente ao crédito ao consumo, pode observar-se através do gráfico da Figura 7, que o comportamento das curvas é idêntico para todos os bancos, crescendo o crédito ao consumo ligeiramente no início da década, registando em seguida um decréscimo até 2005, sobe novamente atingindo-se um pico em 2008 e desde esse ano apresenta comportamento decrescente. Verifica-se que são as sucursais provenientes do BPSM as que maiores valores de crédito ao consumo efectuam, seguindo-se as sucursais provenientes do BPA, NR e por último as do Banco Mello.

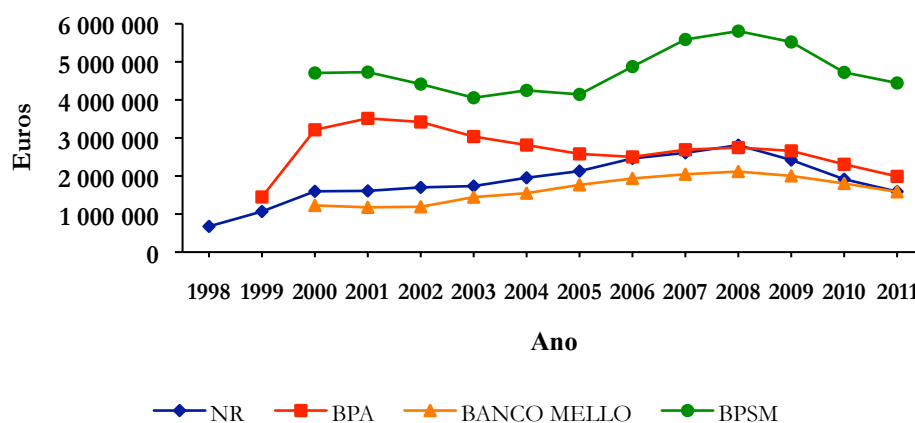


Figura 7: Crédito ao consumo em função do banco e ano.

Através do gráfico da Figura 8, demonstra-se que o maior peso no crédito ao consumo global da zona em estudo recai sobre as sucursais originárias do BPSM, apresentando valores que variam entre os 40% e os 45% ao longo dos anos. Contrariamente, as sucursais com origem no Banco Mello são as que menos contribuição têm no peso do crédito ao consumo, apresentando variações entre os 10% e os 18% ao longo dos anos.

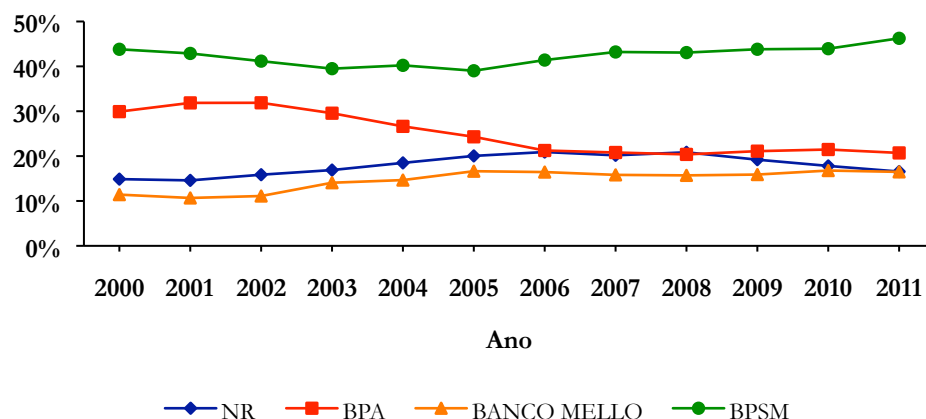


Figura 8: Peso no total de crédito ao consumo em função do banco e ano.

#### 4.3.2 – Crédito à Habitação

Sendo considerado o crédito à habitação o produto âncora do banco, observa-se pela análise do gráfico da Figura 9, que o mesmo tem ao longo da década aumentado, com picos em 2007 para as sucursais do Banco Mello e NR e em 2008 para as sucursais do BPA e BPSM, decrescendo a partir daí ligeiramente. Mais uma vez observa-se que são as sucursais originárias do BPSM e BPA as que em valor monetário mais crédito à habitação concederam.

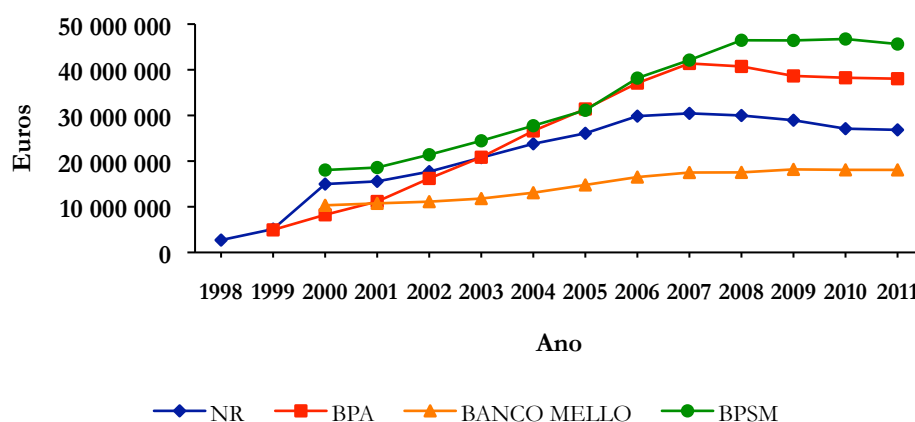
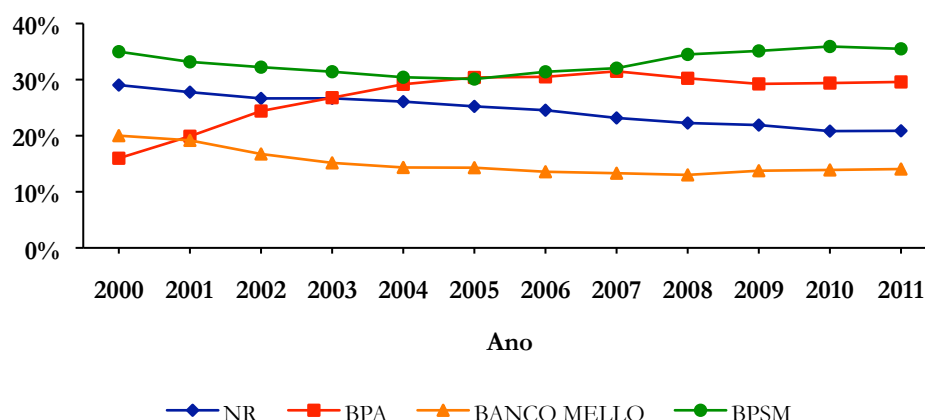


Figura 9: Crédito à habitação em função do banco e ano.



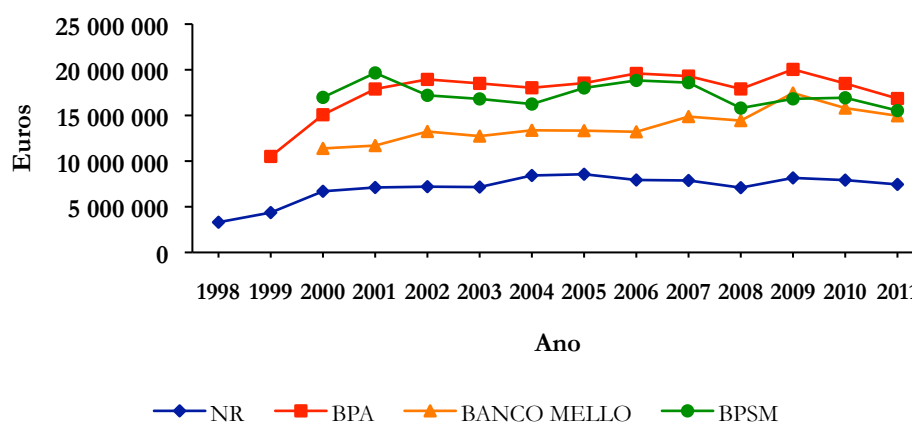
No entanto, observa-se na Figura 10 que o peso de cada banco no total do crédito à habitação apresenta comportamento com grande variabilidade. Na realidade para as sucursais com origem BPSM esse peso varia entre 30% a 37%, enquanto que as sucursais provenientes do BPA apresentam maior variação, de 15% a 32%, a curva das sucursais NR é claramente decrescente e apresenta uma variação entre 20% a 30% e as sucursais originárias do Banco Mello contribuem a partir de 2003 com menos de 15% do total de crédito à habitação.



**Figura 10: Peso no total de crédito à habitação em função do banco e ano.**

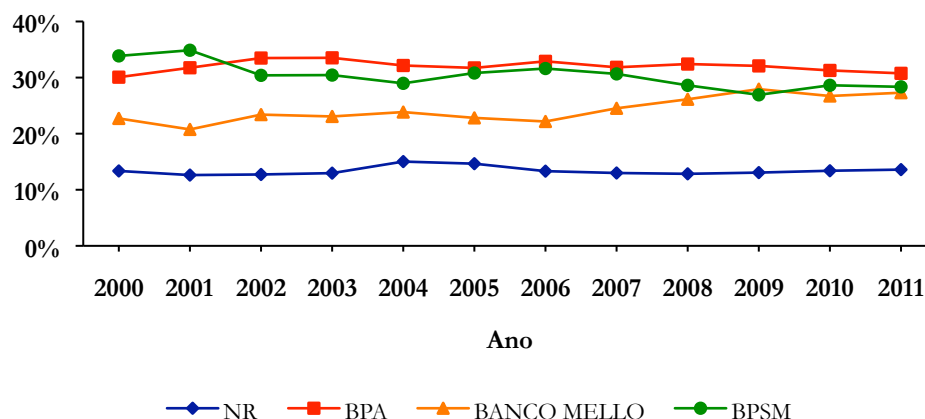
#### 4.3.3 – Depósitos à Ordem

Relativamente às contas de clientes em depósitos à ordem, pode verificar-se através do gráfico da Figura 11, que estas apresentam ligeiras oscilações ao longo dos anos, verificando-se na actualidade uma ligeira queda. As sucursais provenientes dos bancos BPA e BPSM são os que apresentam maiores valores monetários.



**Figura 11: Depósitos à ordem em função do banco e ano.**

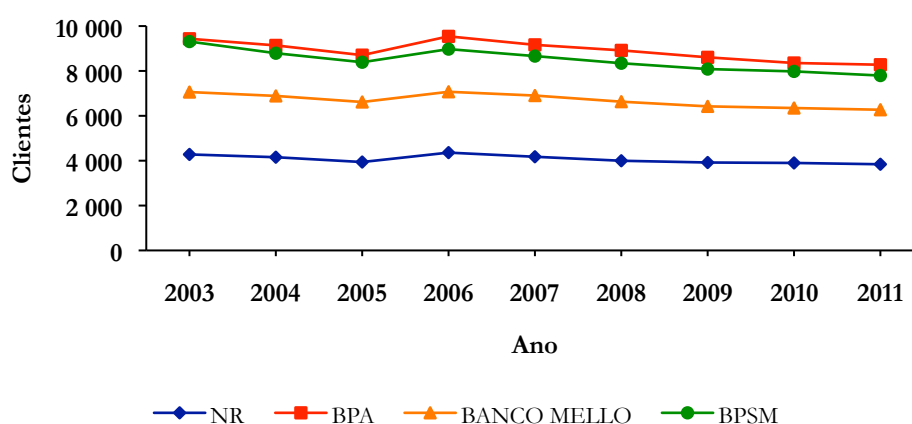
Relativamente ao peso que cada grupo teve no total de depósitos bancários, na Figura 12 observa-se que o BPA se mantém acima dos 30% nunca atingindo os 35%, o BPSM decresce ao longo dos anos na sua contribuição. Relativamente ao Banco Mello, até 2007 este varia entre 20 a 25% e a partir de 2008 encontra-se acima de 25%. O menor contributo pertence às sucursais da NR, com valores abaixo dos 15%.



**Figura 12: Peso no total dos depósitos à ordem em função do banco e ano.**

#### 4.3.4 – Número de Clientes

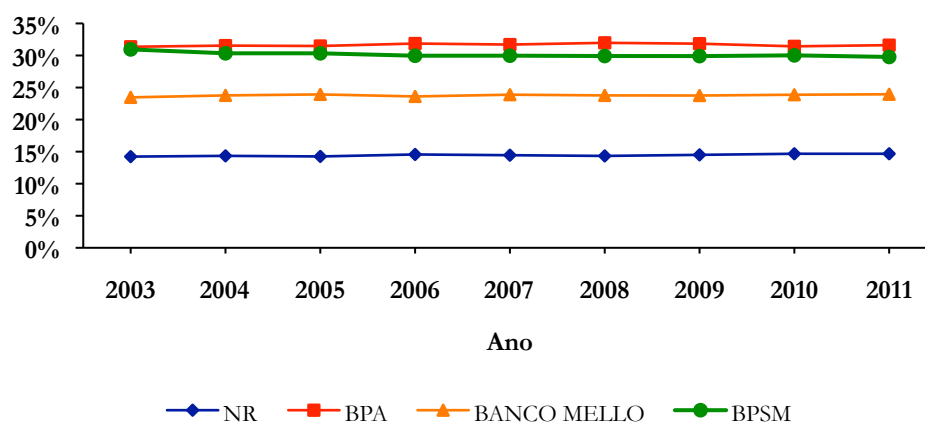
Os registos obtidos para a análise do número de clientes apenas começa no ano de 2003. Analisando o gráfico da Figura 13, verifica-se que o pico do número de clientes ocorreu no ano de 2006 para todos os bancos e a partir desse ano verificou-se uma diminuição até à actualidade também para todos os bancos.



**Figura 13: Número de clientes em função do banco e ano .**

Conforme pode ser visto na Figura 14, são as sucursais provenientes dos bancos BPA e BPSM as que apresentam um contributo maior de clientes, estando o peso de ambos acima

dos 30%, as sucursais provenientes do Banco Mello contribuem com cerca de 25% dos-clientes ao longo dos anos e as sucursais NR com acerca de 15%.

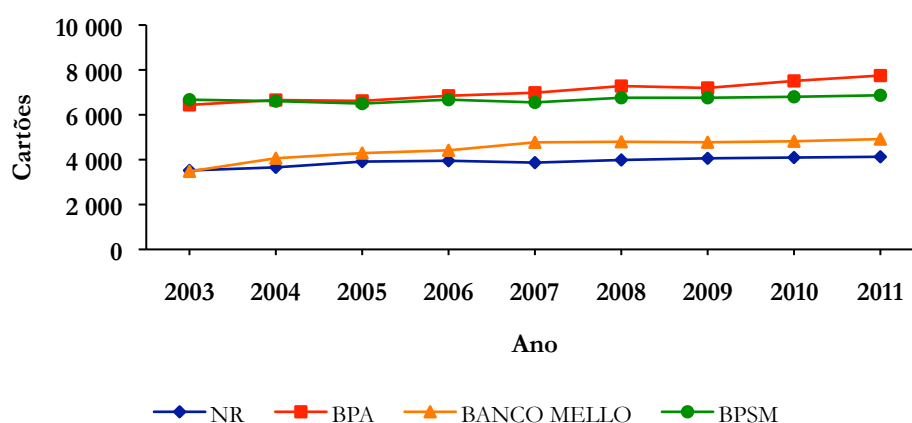


**Figura 14: Peso no total do número de clientes em função do banco e ano.**

#### 4.3.5 – Número de Cartões de Débito e de Crédito

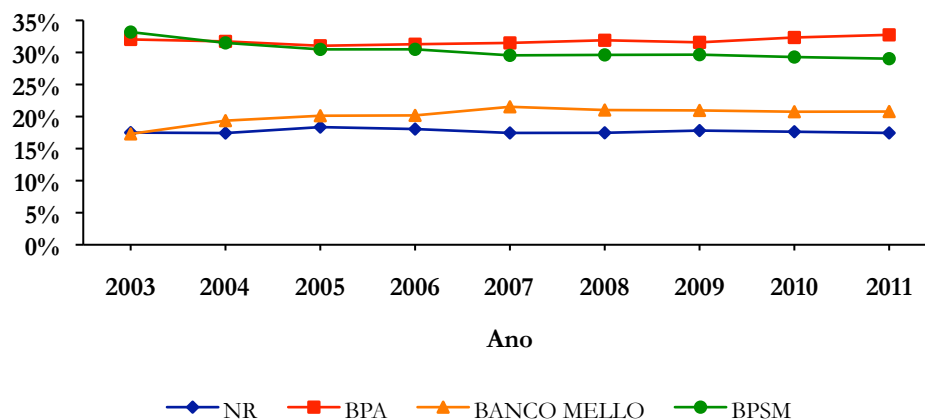
Os registos obtidos para o número de cartões de débito e de crédito também começam a partir do ano de 2003.

Analisando os gráficos da Figura 15, verifica-se que houve um aumento do número de cartões de débito e de crédito ao longo dos anos, sendo as sucursais do BPA e do BPSM as que apresentam valores maiores e ao mesmo tempo valores próximos.



**Figura 15: Número de cartões de débito e de crédito em função do banco e ano.**

Segundo o gráfico da Figura 16, destacam-se as sucursais provenientes do BPA no peso global do número de cartões, acima dos 30%. As sucursais provenientes do Banco Mello e NR contribuem em menor percentagem para o total de cartões concedidos aos clientes, ficando o seu valor abaixo dos 22% e 19%, respectivamente.



**Figura 16: Peso no total do número de cartões em função do banco e ano.**

#### 4.4 – Reflexões sobre os Dados Coligidos

##### 4.4.1 – Métodos Estatísticos e Indicadores Utilizados

Os dados disponibilizados pelo Millennium bcp constituem uma amostra da população. Foram objecto de um tratamento estatístico, de modo a que se pudesse deste retirar informação descritiva, bem como averiguar da variabilidade intra e inter variáveis, de forma a obter informação relevante. Para o efeito, foram utilizadas estatísticas descritivas de tendência central e de dispersão e averiguou-se da existência ou não de diferenças significativas entre as mesmas. Para o tratamento estatístico recorreu-se aos programas informáticos Microsoft Office Excel 2007 para ambiente Windows e ao SPSS. Com estas aplicações foram calculadas as estatísticas descritivas média amostral ( $\bar{X}$ ), média da média amostral ( $\bar{\bar{X}}$ ) e desvio padrão amostral ( $S$ ), bem como o teste ANOVA, complementado com o teste de Tukey para averiguar a significância.

A média amostral é uma estatística descritiva de tendência central, que permite caracterizar as amostras relativamente a um valor central, em torno do qual os dados estão distribuídos, sendo calculada através da soma de todas as observações dividida pelo número de observações. O desvio padrão amostral é uma estatística descritiva de dispersão que é utilizada quando se pretende descrever uma distribuição, sendo calculado através da raiz quadrada da soma dos desvios em relação à média amostral dividida pelo número de observações ( $n-1$ ).

O teste de ANOVA é um teste estatístico que pode ser usado para testar a hipótese de que as médias de dois ou mais grupos são iguais, assumindo que a população é normalmente distribuída. Permite, ao comparar os valores médios das populações a partir das respectivas

amostras, dizer se existem diferenças significativas entre essas populações. Para o caso em estudo, foram comparadas as populações dos quatros bancos, nomeadamente Banco Mello/NR, BPA, BEA e BPSM, relativamente aos indicadores utilizados. Os pressupostos de aplicação da ANOVA foram: erros normalmente distribuídos com variância constante e independentes e nível de significância ( $\alpha$ ) de 1% e de 5%. O valor de prova (p-valor) constitui uma medida do grau com que os dados amostrais contradizem a hipótese nula. Quanto menor for o valor de prova maior é o grau com que a hipótese nula é contradita. O valor de prova é, por definição, a probabilidade de a estatística de teste tomar valor igual ou mais extremo do que aquele que de facto é observado. Sempre que o valor de prova é inferior ao nível de significância utilizado rejeita-se a hipótese nula, logo, existem diferenças significativas.

Quando na aplicação do teste ANOVA se registam diferenças estatisticamente significativas, é preciso determinar entre que grupos (entre variáveis) se encontram essas diferenças. Assim sendo, e atendendo ao tipo de amostras do estudo (equilibradas e/ou pouco desequilibradas) recorreu-se ao teste de comparações múltiplas de Tukey. Este teste, de um modo geral, permite detectar entre que grupos se encontram as diferenças significativas, tendo sido predefinido um nível de significância de 1% e de 5%.

#### 4.4 2 – Resultados Obtidos para cada Indicador em Função do Banco

Apresentam-se de seguida na Tabela 2 os resultados obtidos em termos de média amostral ( $\bar{X}$ ), desvio padrão amostral ( $s$ ) e média da média amostral ( $\bar{\bar{X}}$ ) para cada um dos indicadores em função do banco original.

**Tabela 2: Caracterização dos indicadores em função do banco.**

Banco		Indicadores				
		CCON	CRDHAB	DO	NCLIB	CPCPE
NR	$\bar{X}$	2 044 249	24 336 286	7 631 578	4 063	3 909
	$s$	433 010	5 719 282	594 651	184	203
BPA	$\bar{X}$	2 789 595	29 050 925	18 266 430	8 904	7 032
	$s$	446 178	12 090 341	1 319 495	452	437
BANCO MELLO	$\bar{X}$	1 653 576	14 808 901	13 875 184	6 689	4 481
	$s$	342 261	3 200 555	1 722 153	304	474
BPSM	$\bar{X}$	4 771 596	33 909 188	17 284 749	8 481	6 689
	$s$	582 471	11 599 967	1 252 411	495	121
MÉDIA GLOBAL	$\bar{\bar{X}}$	2 814 754	25 526 325	14 264 485	7 034	5 528
	$s$	1 292 659	11 249 849	4 386 474	1 967	1 411

Da Tabela 2, pode concluir-se que em termos médios monetários foi o BPSM quem mais crédito médio ao consumo e à habitação concedeu, seguido do BPA e encontrando-se na cauda da tabela o Banco Mello. Comparativamente com a média global, observa-se que para o crédito ao consumo apenas as sucursais provenientes do BPSM se encontram acima da média e para o crédito à habitação são as sucursais com origem nos bancos BPA e BPSM que apresentam valores superiores à média global. Relativamente aos depósitos à ordem, confirma-se que os maiores valores médios monetários pertencem às sucursais provenientes dos bancos BPA, BPSM e Banco Mello. O maior contribuinte para o número de clientes e de cartões são as sucursais com origem BPA.

De forma a proceder à comparação por inferência estatística dos diferentes grupos, recorreu-se à estatística ANOVA, tendo-se inicialmente procedido à transformação dos valores das variáveis, através da aplicação do logaritmo de forma a suavizar os elevados valores dos desvios padrão. Na tabela 3 apresentam-se os resultados da aplicação da ANOVA para cada indicador.

**Tabela 3: Resumo dos resultados da Anova e do teste de Tukey para os indicadores em função do banco.**

<b>Indicador</b>	<b>Valor de Prova</b>	<b>Diferenças</b>
<b>CCON</b>	< 0,001	Todos diferentes
<b>CRDHAB</b>	< 0,001	Banco Mello diferente dos outros
<b>DO</b>	< 0,001	NR, Banco Mello diferentes, BPSM e BPA idênticos
<b>NCLIB</b>	< 0,001	NR, Banco Mello diferentes, BPSM e BPA idênticos
<b>CPCPE</b>	< 0,001	NR e Banco Mello idênticos e diferentes de BPSM e BPA idênticos

Pela análise da Tabela 3, verifica-se que para todos os indicadores existem diferenças estatisticamente válidas a um nível de significância de 1%. Através da comparação múltipla de Tukey (os grupos são pouco desequilibrados), foram detectados os grupos estatisticamente diferentes. Assim sendo, para o indicador crédito ao consumo existem diferenças significativas entre todos os bancos em estudo. Relativamente ao crédito à habitação, apenas as sucursais provenientes do Banco Mello são estatisticamente diferente dos demais. Quanto aos depósitos à ordem, observa-se que as sucursais provenientes da NR e do Banco Mello

são estatisticamente diferentes dos outros bancos BPSM e BPA. Os resultados destes últimos não apresentam diferenças estatisticamente significativas. Relativamente ao número de clientes, destacam-se os balcões provenientes da NR e do Banco Mello que são estatisticamente diferentes dos outros bancos BPSM e BPA. Os resultados destes últimos não apresentam diferenças estatisticamente significativas. Quanto ao número de cartões de crédito e débito verifica-se que os resultados obtidos para os balcões provenientes dos bancos NR e Banco Mello não apresentam diferenças significativas assim como os resultados dos balcões originários dos bancos BPSM e BPA. Contudo, entre NR/Banco Mello e BPSM/BPA as diferenças observadas são estatisticamente significativas.

**Tabela 4: Caracterização dos indicadores em função do ano.**

Ano		Indicadores				
		CCON	CRDHAB	DO	NCLIB	CPCPE
2000	$\bar{X}$	2 686 286	12 894 424	12 534 408		
	s	1 599 747	4 438 505	4 532 120		
2001	$\bar{X}$	2 757 282	14 012 689	14 090 450		
	s	1 661 045	3 749 934	5 769 408		
2002	$\bar{X}$	2 681 670	16 603 043	14 146 227		
	s	1 498 306	4 259 962	5 210 146		
2003	$\bar{X}$	2 567 909	19 461 784	13 802 331	7 521	5 028
	s	1 209 591	5 392 027	5 048 414	2 421	1 769
2004	$\bar{X}$	2 641 149	22 804 470	14 018 863	7 243	5 247
	s	1 195 130	6 695 868	4 193 800	2 284	1 610
2005	$\bar{X}$	2 655 226	25 851 864	14 611 439	6 912	5 332
	s	1 047 200	7 775 163	4 662 951	2 184	1 428
2006	$\bar{X}$	2 943 083	30 402 071	14 892 983	7 487	5 473
	s	1 312 917	9 976 277	5 444 866	2 337	1 502
2007	$\bar{X}$	3 233 316	32 864 285	15 162 150	7 226	5 544
	s	1 595 613	11 548 944	5 230 740	2 253	1 471
2008	$\bar{X}$	3 370 662	33 676 253	13 808 621	6 972	5 706
	s	1 654 004	12 749 151	4 699 742	2 209	1 568
2009	$\bar{X}$	3 151 000	33 052 377	15 618 277	6 758	5 698
	s	1 603 784	12 221 469	5 164 670	2 110	1 517
2010	$\bar{X}$	2 687 406	32 544 140	14 789 552	6 645	5 807
	s	1 374 204	12 553 563	4 711 807	2 027	1 612
2011	$\bar{X}$	2 402 060	32 148 498	13 698 525	6 546	5 916
	s	1 374 320	12 150 927	4 241 872	1 996	1 680
<b>MÉDIA GLOBAL</b>	$\bar{X}$	2 814 754	25 526 325	14 264 485	7 034	5 528
	s	1 292 659	11 249 849	4 386 474	1 967	1 411

Pela análise da Tabela 4, verifica-se que para o crédito ao consumo este apresenta em termos médios monetários um ligeiro aumento entre 2000 a 2001, decresce até 2003 e novamente começa a crescer até atingir o maior valor em 2008. A partir desse ano sofre um novo decréscimo, atingindo os menores valores na actualidade. Relativamente ao crédito à habitação, verifica-se que, em termos médios monetários este tem vindo a aumentar até 2008, sofrendo após esse ano um abrandamento, com ligeira descida no momento actual. Em termos médios monetários, verifica-se que os depósitos à ordem variam muito ao longo dos anos, com um crescimento até ao ano de 2002, uma ligeira descida em 2003, seguida de aumento até 2007. Em 2008 sofre um decréscimo brusco. Apresenta grande aumento em 2009 e a partir daí desce. O número de clientes apresenta registo médio de cerca de 7500 em 2003, decresce até 2005, aumentando muito no ano seguinte, e desde 2006 tem vindo sempre a decrescer. Relativamente ao número de cartões de crédito e débito, estes têm vindo a aumentar ao longo dos anos.

De forma a averiguar se as diferenças observadas são estatisticamente significativas recorreu-se novamente à técnica ANOVA. Inicialmente procedeu-se à aplicação da transformação logaritmo dos valores dos indicadores de modo a suavizar os elevados valores do desvio padrão. Na tabela 5 apresentam-se os resultados.

**Tabela 5: Resumo dos resultados da Anova e do teste de Tukey para os indicadores em função do ano.**

<b>Indicador</b>	<b>Valor de Prova</b>	<b>Diferenças</b>
<b>CCON</b>	0,995	Não se aplica
<b>CRDHAB</b>	0,002	2000 diferente dos anos 2007, 2008 e 2009
<b>DO</b>	0,999	Não se aplica
<b>NCLIB</b>	0,999	Não se aplica
<b>CPCPE</b>	0,997	Não se aplica

Pela análise da tabela 5 pode dizer-se que as diferenças observadas apenas são estatisticamente válidas para o crédito à habitação a um nível de significância de 1%. Observa-se ainda pela aplicação das comparações múltiplas de Tukey que é o ano de 2000 que se distingue significativamente dos anos 2007, 2008 e 2009.



#### 4.5 - Análise das Dinâmicas Externas em Função das Actuais Sucursais

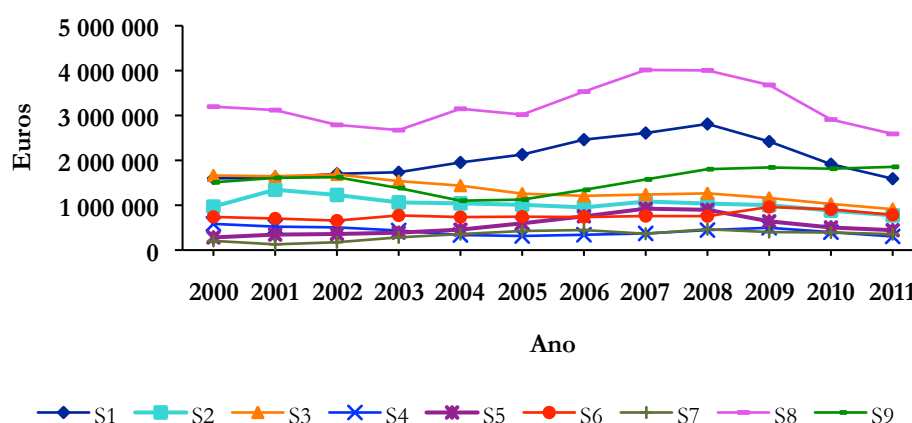
De forma a proceder à análise dos indicadores em estudo, em função da sucursal, houve a necessidade de criar uma nomenclatura para as sucursais, tendo-se elaborado a Tabela 6 de correspondência entre as mesmas, que a seguir se apresenta.

**Tabela 6: Nomenclatura das sucursais.**

Sucursal	Identificação
S1	Bragança Avenida
S2	Alfândega da Fé
S3	Bragança Sé
S4	Miranda do Douro
S5	Vila Flor
S6	Macedo de Cavaleiros
S7	Vimioso
S8	Mirandela
S9	Mogadouro

##### 4.5.1 – Crédito ao Consumo

Relativamente à evolução do crédito ao consumo ao longo dos anos por sucursal, verifica-se através do gráfico da Figura 17, que este atingiu os valores mais elevados nos anos 2007 e 2008 para a generalidade das sucursais. Destacam-se respectivamente as sucursais S8, S1 e S9 com maiores valores de crédito ao consumo.



**Figura 17: Evolução do crédito ao consumo ao longo dos anos por sucursal.**

##### 4.5.2 – Crédito à Habitação

Com base na Figura 18, no período em análise, o crédito à habitação foi o produto que registou um aumento mais significativo ao longo dos anos até 2008 em todas as sucursais,

estabilizando a seguir ou chegando mesmo a decrescer ligeiramente a partir desse ano. As sucursais que mais crédito à habitação concederam ao longo dos anos foram respectivamente S8, S1 e S3.

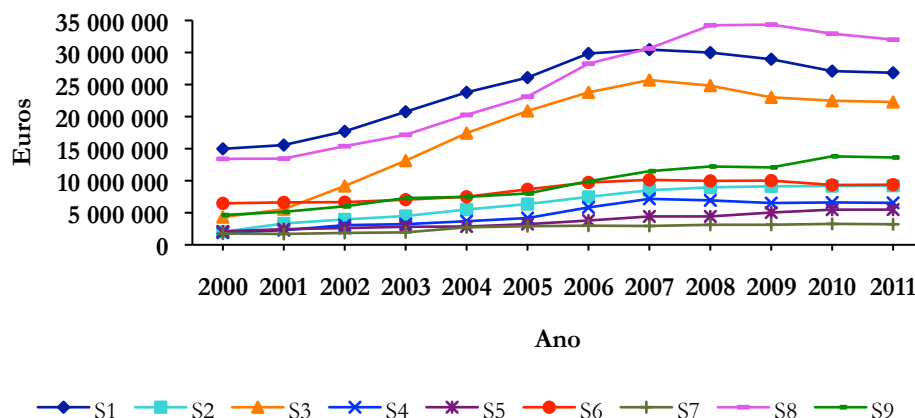


Figura 18: Evolução do crédito à habitação ao longo dos anos por sucursal.

#### 4.5.3 – Depósitos à Ordem

No período em análise os depósitos à ordem apresentam alguma oscilação ao longo dos anos. Verifica-se, observando a Figura 19, um decréscimo generalizado em 2008, com uma subida em 2009 e a partir desse ano apresenta tendência decrescente. As sucursais com valores de depósitos à ordem mais elevados são: S8, S3, S9 e S1.

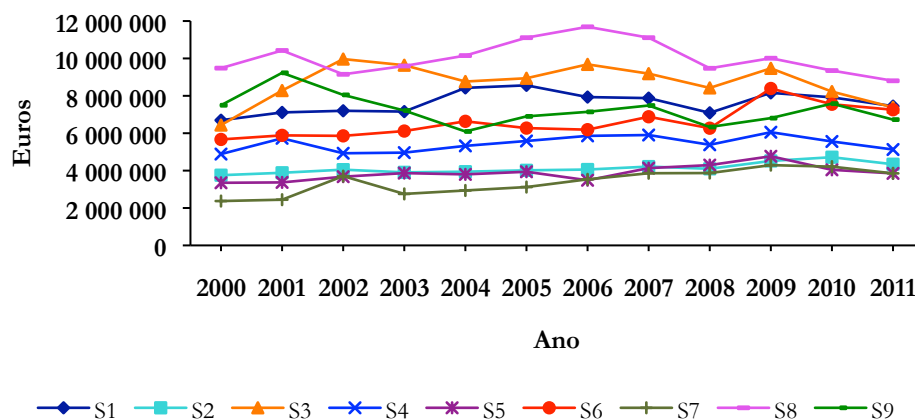


Figura 19: Evolução dos depósitos à ordem ao longo dos anos por sucursal.

#### 4.5.4 - Número de Clientes

Da análise dos dados relativamente ao número de clientes verifica-se, através do gráfico da Figura 20, que a evolução dos mesmos é idêntica em todas as sucursais. Diminuíram entre 2003 a 2005, com aumento a partir desse ano até 2007 e posterior diminuição generalizada ou alguma estabilização. As sucursais com maior número de clientes são: S8, S3 e S1.

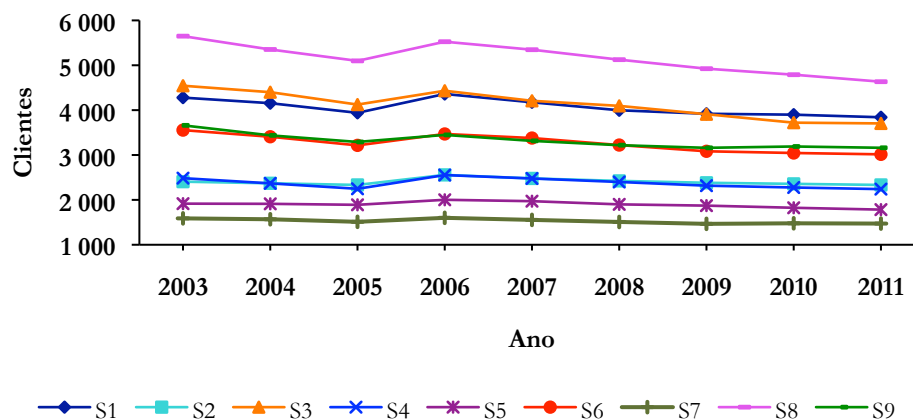


Figura 20: Evolução do número de clientes ao longo dos anos por sucursal.

#### 4.5.5 – Número de Cartões de Débito e de Crédito

A evolução do número de cartões tem ao longo dos anos apresentado comportamento idêntico de ligeiro crescimento entre as diversas sucursais, com excepção da sucursal S8 que apresenta ligeiro decréscimo ao longo do tempo, conforme pode ser visto através da Figura 21.

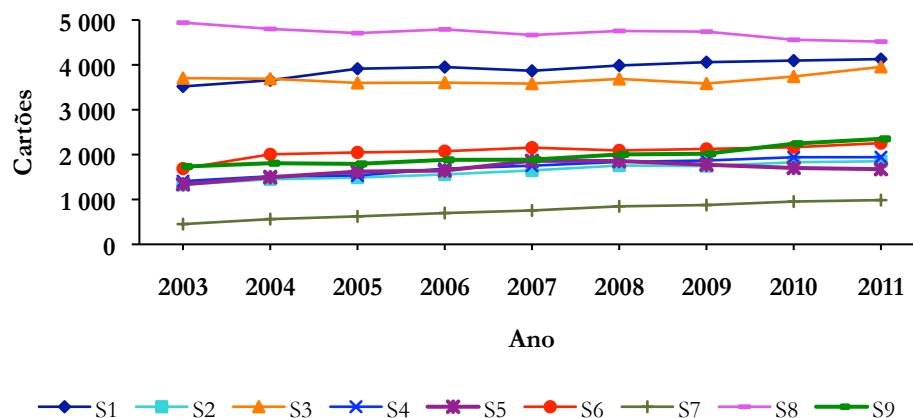


Figura 21: Evolução do número de cartões de crédito e débito ao longo dos anos por sucursal.

#### 4.6– Resultados Obtidos para cada Indicador em Função das Actuais Sucursais

Na tabela 7 apresenta-se a caracterização dos indicadores utilizados (que são os mesmos que foram utilizados para os bancos no ponto 4.4.2) por sucursal.

Verifica-se que para o crédito ao consumo as sucursais com maiores valores médios são: S8, S1, S9 e S3. As que concederam menores valores médios de crédito ao consumo foram a S7 e a S4. Relativamente ao crédito à habitação, os maiores valores médios concedidos pertencem às sucursais S8, S1 e S3 e os menores valores médios são das sucursais S7 e S5.

Quanto aos depósitos à ordem, verifica-se que, em termos médios, os maiores valores pertencem às sucursais S8, S3 e S1 e os menores valores às sucursais S7 e S5.

Relativamente ao número de clientes e ao número de cartões, também se verifica que são as sucursais S8, S3 e S1 as que apresentam maiores valores médios e as sucursais S7 e S5 as que tem menores valores.

Destes resultados é possível concluir que as sucursais S8, S1 e S3 são as que têm maior dimensão, enquanto S7 e S5 são as mais pequenas nesta zona.

De forma a averiguar se as diferenças observadas são estatisticamente significativas, recorreu-se novamente à técnica ANOVA. Inicialmente procedeu-se à aplicação da transformação logaritmo dos valores dos indicadores, de modo a suavizar os elevados valores do desvio padrão. Na Tabela 8 são apresentados os resultados deste teste, podendo verificar-se através do valor de prova que os dados apresentam diferenças significativas.

**Tabela 7: Caracterização dos indicadores em função da sucursal.**

Sucursal	CCON		CRDHAB		DO		NCLIB		CPCPE	
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
<b>S1</b>	2 044 249	433 010	24 336 286	5 719 282	7 631 578	594 651	4 063	184	3 909	203
<b>S2</b>	1 031 638	148 476	6 510 478	2 594 041	4 124 908	279 298	2 404	74	1 629	182
<b>S3</b>	1 336 495	255 151	17 713 124	7 712 391	8 700 178	1 030 075	4 126	304	3 683	118
<b>S4</b>	421 461	91 640	4 827 324	1 963 109	5 441 344	404 258	2 373	113	1 721	197
<b>S5</b>	548 980	215 363	3 723 491	1 218 386	3 880 888	404 910	1 897	67	1 663	169
<b>S6</b>	771 460	83 462	8 458 243	1 487 649	6 581 308	807 316	3 265	196	2 068	160
<b>S7</b>	333 136	110 574	2 627 167	621 914	3 412 988	666 215	1 527	52	750	182
<b>S8</b>	3 223 175	484 952	24 602 807	8 383 662	10 029 858	894 565	5 160	339	4 720	128
<b>S9</b>	1 548 421	265 787	9 306 381	3 292 452	7 254 891	829 334	3 320	168	1 969	210
$\bar{\bar{X}}$	1 251 002	918 099	11 345 033	9 291 811	6 339 771	2 274 141	3 126	1 937 395	2 457	1 384

Pela análise da mesma Tabela 8, conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente válidas para todos os indicadores a um nível de significância de 1%.

Observa-se ainda, através da Tabela 8, pela aplicação das comparações múltiplas de Tukey, que para o crédito ao consumo a sucursal S8 se distingue das restantes, ou seja, o seu valor médio é significativamente superior aos restantes valores médios. A sucursal S4 apresenta diferenças significativas relativamente a todas as restantes com excepção de S5 e S7, embora estas últimas sejam significativamente diferentes. Por outro lado, tem-se que S2 é diferente de todas as sucursais com excepção de S6 e S3. S9 é apenas idêntica em termos de crédito ao consumo a S1 e S3.

**Tabela 8: Resumo dos resultados da ANOVA e do teste de Tukey para os indicadores em função da sucursal.**

Indicador	Valor de Prova	Diferenças
<b>CCON</b>	< 0,001	S <sub>8</sub> diferente de todos; S <sub>4</sub> diferente de todos excepto S <sub>5</sub> e S <sub>7</sub> ; S <sub>2</sub> diferente de todos excepto S <sub>6</sub> e S <sub>3</sub> ; S <sub>9</sub> diferente de todos excepto S <sub>1</sub> e S <sub>3</sub>
<b>CRDHAB</b>	< 0,001	S <sub>7</sub> diferente de todos excepto S <sub>5</sub> ; S <sub>4</sub> diferente de todos excepto S <sub>5</sub> e S <sub>2</sub> ; S <sub>2</sub> , S <sub>6</sub> e S <sub>9</sub> diferentes de S <sub>1</sub> , S <sub>3</sub> e S <sub>8</sub>
<b>DO</b>	< 0,001	S <sub>4</sub> diferente de todos; S <sub>1</sub> diferente de todos excepto S <sub>3</sub> e S <sub>9</sub> ; S <sub>8</sub> diferente de todos excepto S <sub>3</sub> ; S <sub>6</sub> diferente de todos excepto S <sub>9</sub> ; S <sub>5</sub> diferente de todos excepto S <sub>2</sub> e S <sub>7</sub>
<b>NCLIB</b>	< 0,001	S <sub>5</sub> , S <sub>7</sub> e S <sub>8</sub> diferentes de todos; S <sub>6</sub> e S <sub>9</sub> diferentes de S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> e S <sub>4</sub> ; S <sub>2</sub> e S <sub>4</sub> diferentes de S <sub>1</sub> e S <sub>3</sub>
<b>CPCPE</b>	< 0,001	S <sub>7</sub> e S <sub>8</sub> diferentes de todos; S <sub>2</sub> diferente de S <sub>1</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>6</sub> e S <sub>9</sub> ; S <sub>9</sub> diferente de S <sub>1</sub> e S <sub>3</sub>

Quanto ao crédito à habitação, verifica-se que S7 (valor médio mais baixo) é estatisticamente diferente de todas as sucursais com excepção de S5. A sucursal S4 é estatisticamente diferente de todas com excepção de S5 e S2. Por outro lado, S2, S6 e S9 são estatisticamente idênticas entre si e distintas de S1, S3 e S8, que são idênticas entre si no que trata ao crédito à habitação.

Relativamente aos valores médios dos depósitos à ordem, tem-se que S4 se distingue das restantes (quer das que apresentam maiores valores, quer das que têm valores mais baixos).

A sucursal S1 é idêntica a S3 e S9 e diferente de todas as outras. S6 é apenas idêntica a S9 e S8 idêntica a S3. Por último, S5 é diferente de todas as sucursais, com excepção de S2 e S7.

Quanto ao número médio de clientes observa-se que a S8 (maior valor médio) é diferente de todas as outras sucursais. S7 e S5 (menores valores médios) são diferentes de todas as outras sucursais e também entre si. Por outro lado, S6 e S9 são idênticas entre si e distintas das restantes, bem como S2 e S4.

Por último, relativamente ao número médio de cartões de crédito e débito concedidos, conclui-se que a sucursal S8 (maior valor) é diferente de todas as outras sucursais em estudo e a sucursal S7 (menor valor) é diferente de todas as restantes. Por outro lado, S2 é estatisticamente diferente de S1, S3, S6 e S9 e que S9 é diferente de S1 e S2.

#### **4.7 – Resultados Obtidos para os Indicadores para cada Sucursal Antes e Após a Fusão**

Na Tabela 9 apresentam-se os resultados para os indicadores crédito ao consumo, crédito à habitação e depósitos à ordem antes e após a fusão para cada sucursal em estudo. Apresentam-se também os resultados do valor de prova do teste t para duas populações independentes. Na aplicação do teste considerou-se a aplicação da transformação logaritmo dos valores dos indicadores de modo a suavizar os elevados valores do desvio padrão. Para as sucursais S1 e S7, verifica-se que, para os três indicadores, as diferenças observadas são estatisticamente significativas, aumentando consideravelmente os valores médios após a fusão. Relativamente às sucursais S2 e S8, tem-se que as diferenças observadas apenas são estatisticamente significativas no crédito à habitação com aumento considerável após a fusão. Quanto à sucursal S3, as diferenças observadas são estatisticamente válidas para o crédito ao consumo e à habitação, tendo diminuído consideravelmente o primeiro e aumentado o segundo. As diferenças observadas para as sucursais S4 e S5 são estatisticamente significativas em todos os indicadores, registando-se aumentos em todos os indicadores após a fusão, com excepção do crédito ao consumo da sucursal S4, que diminuiu após a fusão. Relativamente às sucursais S6 e S9 tem-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas para o crédito à habitação e depósitos à ordem, registando-se aumentos consideráveis após fusão, excepto nos depósitos à ordem da sucursal S9, que diminuíram após fusão.

Tabela 9: Caracterização dos indicadores em cada sucursal antes e após a fusão.

Sucursal	Fusão	CCON		Valor de prova do teste t	CRDHAB		Valor de prova do teste t	DO		Valor de prova do teste t
		$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
S1	Antes	1 660 513	67 578	0,004**	17 246 928	2 615 773	< 0,001**	7 041 139	233 680	0,006**
	Após	2 236 117	408 001		27 880 965	2 321 678		7 926 798	483 171	
S2	Antes	1 151 183	67 578	0,598	3 451 665	1 061 741	0,016*	3 899 204	121 210	0,15
	Após	971 866	101 302		8 039 884	1 439 229		4 237 761	269 483	
S3	Antes	1 632 577	65 382	0,001**	8 043 004	3 965 917	0,019*	8 581 050	1 604 530	0,703
	Após	1 188 454	159 155		22 548 183	2 564 539		8 759 742	742 862	
S4	Antes	512 220	60 838	0,009**	2 616 796	635 150	< 0,001**	5 125 842	403 016	0,044*
	Após	376 082	67 454		5 932 588	1 301 808		5 599 095	319 184	
S5	Antes	343 540	44 730	0,003**	2 488 238	305 837	0,002**	3 564 876	250 296	0,043*
	Após	651 699	189 345		4 341 118	992 356		4 038 894	381 041	
S6	Antes	718 175	49 306	0,106	6 694 742	244 582	< 0,001**	5 881 939	183 612	0,017*
	Após	798 103	86 433		9 339 993	886 810		6 930 992	768 441	
S7	Antes	198 072	65 339	0,018*	1 811 069	107 277	< 0,001**	2 818 833	613 475	0,016*
	Após	400 668	41 800		3 035 216	178 856		3 710 065	483 305	
S8	Antes	2 945 142	252 780	0,181	14 851 484	1 796 368	< 0,001**	9 663 359	542 060	0,355
	Após	3 362 192	525 282		29 478 469	5 249 939		10 213 108	1 008 202	
S9	Antes	1 531 725	111 680	0,977	5 768 013	1 161 059	< 0,001**	7 997 174	892 389	0,019*
	Após	1 556 769	324 694		11 075 565	2 392 793		6 883 750	516 964	
<b>MÉDIA GLOBAL</b>	Antes	1 188 127	834 464	0,427	6 996 882	5 555 530	< 0,001**	6 063 713	2 381 742	0,198
	Após	1 282 439	961 263		13 519 109	10 025 992		6 477 801	2 222 529	

\* Estatisticamente significativo a 5%; \*\* Estatisticamente significativo a 1%



## 5 - Conclusões e Trabalho Futuro

Este trabalho incide sobre o impacto que as reestruturações bancárias resultadas dos processos de Fusão e de Aquisição provocaram a nível de banca no distrito de Bragança.

Relativamente às dinâmicas internas o Millennium bcp cresceu através da realização de fusões e aquisições que alteraram significativamente a realidade do grupo no nosso distrito, quer a nível da distribuição de rede de sucursais, quer na composição dos seus colaboradores. Estes processos de Fusões e de Aquisições realizados no grupo Millennium bcp reduziu o número de instituições bancárias no distrito em cerca de 48%, e aumentou o grau de concentração do mercado bancário. Verificou-se ainda que o número de colaboradores actuais diminuiu em cerca de 55% tendo estes passado por processos de demissão, rescisão de contrato por mútuo acordo ou reforma, ficando as novas sucursais constituídas por colaboradores de diferentes culturas o que levou o grupo a proceder à integração das pessoas nas diferentes áreas comerciais.

No que diz respeito às dinâmicas externas relativamente à caracterização do grupo, foram encontrados resultados bastante significativos: 1) o crédito ao consumo e à habitação, concedido e em carteira, subiu significativamente até 2008; 2) os depósitos à ordem apresentam pequenas oscilações ao longo dos anos, estando a decrescer actualmente; 3) o número de clientes cresceu inicialmente, estando actualmente a decrescer o que demonstra que a uniformização da marca não levou a um aumento significativo do número de clientes; 4) o número de cartões de débito e de crédito tem vindo a crescer ligeiramente.

Verificamos que a estrutura do balanço ao longo dos anos não tem sido uniforme. Quando se comparam sucursais com diferentes origens conclui-se que as do BPSM são as que mostram melhores desempenhos no crédito pessoal e crédito habitação. Já as sucursais provenientes do antigo BPA são as que possuem maior número de clientes. Estas observações levam-nos a concluir que existe um conjunto de razões subjacentes a cada operação de fusão e de aquisição, pois a sua contribuição para o grupo varia conforme o balcão de origem.

A análise da situação antes e após a fusão mostra que as diferenças são significativas apenas para algumas sucursais e para alguns dos indicadores.

Tendo havido limitações na obtenção de dados relativos às relações comerciais, entre o banco e as empresas que operam no distrito, fica em aberto o estudo de um factor que poderá ser relevante para a análise do impacto da nova marca.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alday, H. (2002). *Estratégias Empresariais*. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: FAE/Gazeta do Povo.
- Andrade, J., Carvalho, K. & Filho, E. (2004). Gestão da Informação na Pequena Empresa: Identificação de Tipos e Fontes de Informação Relevantes para a Administração Estratégica. *Comunicação apresentada no XI SIMPEP*. Bauru: Brasil.
- Ansoff, H. (1979). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Antunes, G., Bressan, A. & Lanounie, R. (2006). Análise do “Efeito Tamanho” nos Retornos das Ações de Empresas Listadas na Bovespa. *Revista de Contabilidade e Finanças*, (40), 87-101.
- Areia, A., & Matias, M. (2008). *Desenvolvimento Empresarial*. Coimbra: I.P.Coimbra.
- Autoridade da Concorrência & Banco de Portugal (2009). *Mobilidade no Sector da Banca a Retalho em Portugal*. Relatório da Autoridade da Concorrência publicado em conjunto com o Banco de Portugal em Dezembro de 2009.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: (manual de apoio à realização de trabalhos de investigação)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barreto, A. & Famá, R. (1996). Fusões, aquisições e Joint-Ventures como uma solução para os problemas de competitividade de empresas brasileiras. *Em Seminário de Administração (SEMEAD)* da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Brasil.
- Bastardo, C. & Gomes, R. (1996). *Fusões e Aquisições (M & A) – Uma Abordagem de Avaliação de Empresas* (4ª Edição). Lisboa: Texto Editora.
- Bento, P. (1998). *Concentração Bancária: O Caso Português entre 1992 e 1996*” Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais, apresentada no ISCTE Lisboa: ISCTE.
- Bernardo, J. (2007). *Fusões e Aquisições: Sua Evolução, e o seu Impacto em um Estudo de Eventos no Setor de telecomunicações Brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração, apresentada na Faculdade de Economia e Finanças. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC).

Berndt, F. (2009). *A Ação da Gestão de Pessoas em processos de Aquisições: o caso da Gerdans S/A*. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Carneiro, C. (2005). *Sistemas de Informação, modelos de Negócio e Processos de Fusão: Análise de um Caso – O Nascimento do Banco BPI (1998)*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Informação apresentada na Universidade do Minho. Guimarães: Escola de Engenharia..

Carvalho, M. (2007). *Fusões e Aquisições no Sector Bancário: Homogeneização ou Diferenciação dos Produtos Bancários?*. Dissertação de Mestrado em Economia, apresentada na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Braga: Universidade do Minho.

Ceia, C. (2006). *Normas para a Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Editorial Presença.

César, A. (2005). Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. *Apostamentos para fins didáticos de disciplinas de cursos da Universidade Presbiteriana Mackenzie*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Cordeiro, P. (2010). *7 Bancos 7 Lutas pelo Poder* (1ª Edição). Lisboa: Bnomics.

Corrêa, F., Pereira, W., Novaes, A., Cunha, E., & Carvalheiro, M. (2008). Análise das tipologias de estratégias de crescimento. *Apresentado no V SEGÉT- Simpósium de Excelência em Gestão e Tecnologia Volume 1*. Resende: AEDB.

Costa, R. & Salles T. (2010). A Percepção da Qualidade de Vida no Trabalho em Período Pós-Aquisição de Empresa de Telecomunicações Um estudo de Caso no Brasil. *Comunicação apresentada no VI Congresso de Excelência em Gestão, realizado no Rio de Janeiro*.

Decreto-Lei nº406/83 de 19 de Novembro, Diário da República nº 267/83, Série I.

Decreto-Lei nº 51/84 de 11 de Fevereiro, Diário da República nº 36/84, Série I.

Decreto-Lei nº 262/86 de 2 de Setembro, Diário da República nº 201/86 Série I.

Faria, M. (2001). *Banco Comercial Português a Primeira Década 1985-1995* (1ª Edição). Edições Inapa.

Fernandes, A. (2009). *A Tributação da Fusões Dentro e Fora do Regime da Neutralidade Fiscal*.

Dissertação de Mestrado em Finanças e Fiscalidade, apresentada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto: Universidade do Porto.

Ferrari, L. (1996). *Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na era da globalização*. Dissertação de mestrado em Administração apresentada na Faculdade de Economia. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Freire, A. (1997). *Estratégia : Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gil, A. (1994). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas S.A..

Gil, A. (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas S.A..

Gitman, L. (1987). *Princípios de Administração Financeira*. (3ª Edição). São Paulo: HARBRA cop.

Gonçalves, J. (2008). *Eu Escrevi Sempre* (1ª Edição). Lisboa: Aletheia Editores.

Herrera, V., Abreu, A., & Siqueira, N. (2004). Estratégia de Diversificação e Diferenciação numa Pequena Empresa de Confeito de Amendoim da Capital Nacional do Alimento: Estudo de Caso da Yuppis Alimentos. *Comunicação apresentada no I Seminário de Gestão de Negócios realizado em Curitiba, Brasil*.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskinsson, R. (2002). *Administração Estratégica: competitividade e globalização* (4ª Edição). São Paulo: Thomson.

Holmstrom, B. & Kaplan, S. (2001). Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of 1980s and 1990s. *Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 121-144.

Leite, A. (2001). *Bolsa portuguesa: O Caminho Percorrido e os Próximos Desafios*. Caderno do Mercado de Valores Mobiliários, nº 12. Lisboa: Almedina.

Leite, J. (2010). Metodologia de Investigação em Ciências Empresariais. *Comunicação apresentada no Seminário Metodologia de Investigação em Ciências Empresariais realizado em Bragança no IPB/ESTIG. Portugal*.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa Fundamentos e Práticas* (2ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.

- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística, com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, O. (1994). Les Uns et Les Autres: O Acessório e o Essencial. *Artigo publicado no jornal Público a 29 de Agosto*.
- Matias, B., Barreto, M., & Gorgati, V. (1996). Fusões e Aquisições no Brasil Atual: Possibilidade de ocorrência de uma onda. *Comunicação apresentada no I SEMEAD, realizado em Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo -Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasil*.
- Mendes, J. (2002). A Empresa Bancária em Portugal no séc. XX: Evolução e Estratégias. *Revista Gestão e Desenvolvimento*. (11), 39-56.
- Meyer, P. Probabilidade Aplicações à Estatística (2ª edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A..
- Millennium bcp (2010). Actividades triénio 2008-2010. Publicação interna.
- Mínadeo, R. & Camargos, M. (2007). Fusões e Aquisições na Indústria Petroquímica: uma Análise da Aquisição da Ipiranga pelo Consórcio Petrobrás-Brasken-Ultra. *Comunicação apresentada no IV SEGET (Simposium de Excelência em Gestão e Tecnologia) Volume 1*. Resende: AEDB.
- Neves, J. (1997). *Reestruturação de Empresas Papel das fusões e aquisições na internacionalização da economia*. Documento apresentado no VI Congresso dos ROC. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Nunes, A., Bastien, C., & Valério, N. (1994). *Caixa Económica Montepio Geral: 150 Anos de História 1844 – 1994*. Lisboa: Montepio Geral.
- Oliveira, O., Forte, S., & Aragão, L.(2007). Fusões e Aquisições sob a Perspectiva da Vantagem competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S. A. *RGBN*, Vol. 9, nº 24, pp91-108.
- Paula, L. (2002). Consolidação Bancária: Tendências Recentes nos Países Desenvolvidos e na União Europeia. *Ensaios FEE*, Vol. 23, nº 2, pp. 745-760.
- Pereira, R., Ávila, F. & Boas, A. (2006). Estratégia de integração de cultura nos processos de fusões e aquisições para a sustentabilidade das operações: o caso de uma empresa

- industrial no ramo pneumático. *Comunicação apresentada no XIII SIMPEP*. Brasil: Bauru.
- Pinhal, F. (2011). *Prova de Vida: conversas com o meu advogado* (1ª Edição). Lisboa: bnomics.
- Pinho, P. (1995). *Economias de Escala e Eficiência Produtiva na Banca Portuguesa: Uma Revisão da Literatura*. Working paper nº 241. Lisboa: Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Pinho, P. (1999). *Reprivatizações e Eficiência no Sistema Bancário Português*. Documentos de Trabalho nº13,. Lisboa: Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Post, A. (1994). *Anatomy of a Merger: The Causes and Effects of Mergers and Aquisitions*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Proença, J. & Castro, L. (2003). Marketing Relacional e a Instabilidade em Relacionamentos Bancários – alguns casos de corporate banking. Comunicação apresentada nas XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. Espanha: Lugo.
- Rhoades, S. (1998). The Efficiency Effects of Bank Mergers: An overview of case studies of nine mergers. *Journal of Banking & Finance*, 22(3), 273-291.
- Ribeiro H. (2001). *Os Processos de Fusões e Aquisições em Portugal nos anos Noventa*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças Empresariais apresentada na Universidade Aberta. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ribeiro, M. (2006). *Economia de escala e de gama e os efeitos da concentração da eficiência da concentração bancária*, tese de doutoramento apresentada na Universidade do Minho. Braga: Universidade do Minho.
- Rodrigues, C. (2009). *Contrato de Colocação com Tomada Firme*. Dissertação de mestrado em Ciências Jurídicas Empresariais, apresentado na Faculdade de Direito Da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa: Universidade Nova.
- Rodrigues, M. (2010). *Análise Comparativa do Sector Bancário entre Cabo Verde e Portugal*, Dissertação de Mestrado em Finanças apresentada no Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Rodrigues, V. (1998). *Fusões e Aquisições: Evidência Empírica*. Documentos de Trabalho em Economia (03), FCEE/UCP.

Ross, A., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2005). *Corporate Finance*. 7ª Edição. Boston: MacGraw-Hill.

Salgado, R. (2010). *Uma Análise da Evolução dos Processos de Fusões e Aquisições no Brasil no Período de 1994 a 2009*. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais apresentada na Universidade Federal de Sergipe. Sergipe: Universidade Federal de Sergipe.

Silva, C. (2010). *O Sistema Bancário Português: Eficiência e outras propostas de valor*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas, apresentado na Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

SILVA, J. (1991). *Os Novos Instrumentos Financeiros* (1ª Edição). Lisboa: Texto Editora.

Silva, M. Firmo, L., Silva M. & Almeida, S. (2010). Fusões e Incorporações: Decisões Estratégicas que Elevam o Poder de uma Organização. *REBRAE, Revista Brasileira de Estratégia*, Vol. 3, nº 2, pp. 161-169.

Silva, T. (2009). *Concentração Bancária em Portugal*, Dissertação de Mestrado, em Gestão apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa..

Silveira, L. (2010). *Impacto da Divulgação de Fatos Relevantes sobre Mudanças na Composição do Controle Acionário no preço das Ações: um estudo sob a ótica de empresas adquiridas e adquirentes no mercado brasileiro*. Dissertação apresentada ao programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis na Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. Vitória: Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças.

Suen. A. & Kimura, H. (1997). *Fusão e Aquisição como Estratégia de Entrada (Entre Mode) no Mercado Brasileiro*. Publicado no caderno de pesquisa em Administração do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Tachizawa, T., & Rezende, W. (2000). *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios um Enfoque na Realidade Brasileira*. São Paulo: Makron Books.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

[www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)

[www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt)

[www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)

[www.apb.pt](http://www.apb.pt)

[www.isgb.pt](http://www.isgb.pt)

[www.incm.pt](http://www.incm.pt)

[www.thinkfn.com/wikibolsa](http://www.thinkfn.com/wikibolsa)

[www.josedemello.pt](http://www.josedemello.pt)

[www.dn-pt](http://www.dn-pt)